

ÚTILS PRÀCTICS: BARCELONA ASSOCIACIONS/7

Fem el diagnòstic de la nostra associació:
punts forts, punts febles, necessitats de canvis
Manual per a l'autodiagnòstic associatiu

Adaptat per Maite del Moral i Patrici Hernández



Fem el diagnòstic de la nostra associació:
punts forts, punts febles, necessitats de canvis
Manual per a l'autodiagnòstic associatiu

Adaptat per Maite del Moral i Patrici Hernández

Aquest manual és una adaptació de la *Guide pratique à l'usage des responsables d'associations. Procédez au diagnostic de votre association*, editada per la Préfecture de la Région Alsace, i elaborada per OGACA, l'Agence Conseil aux Entreprises Culturelles, de Strasbourg.

Volem agrair molt sincerament les facilitats donades pels responsables de l'edició francesa per tal de fer possible aquest manual.

Maite del Moral i Patrici Hernández són tècnics de l'Agència Municipal de Serveis per a les Associacions de Barcelona des de la seva creació, a finals de 1995. Gestionen respectivament, entre d'altres, els serveis d'Assessorament Associatiu i de *Formació Associativa Continuada*.

1ª edició, Barcelona, març de 1998.

Índex

0. Introducció: el perquè d'aquest manual i el seu correcte ús.

1. Identitat i missió de l'associació.

- 1.1. Missió i objectius de l'associació.
- 1.2. Les activitats de la vostra associació.

2. Presa de posició i entorn de l'associació.

- 2.1. Coneixement de la demanda i avaluació del servei prestat.
 - 2.1.1. Identificació del binomi servei/públic.
 - 2.1.2. Gestió de la base de dades dels públics.
 - 2.1.3. Seguiment de les expectatives i de les necessitats.
- 2.2. Coneixement de l'entorn.
 - 2.2.1. Zona d'influència de la vostra associació.
 - 2.2.2. Relacions amb les administracions públiques.
 - 2.2.3. La "competència".

3. Comunicació.

- 3.1. Domini de les tècniques de comunicació externa.
 - 3.1.1. Les accions de comunicació.
 - 3.1.2. Les persones encarregades de la comunicació.
 - 3.1.3. L'avaluació de les accions de comunicació.
 - 3.1.4. El pressupost de comunicació.
- 3.2. La comunicació dins de l'associació.
 - 3.2.1. La circulació de la informació entre l'equip tècnic, l'equip directiu i el consell polític.
 - 3.2.2. La comunicació oral dins l'equip tècnic.
 - 3.2.3. La comunicació escrita.
 - 3.2.4. Avaluació de les accions de comunicació interna.

4. Els recursos humans al si de l'associació.

- 4.1. Adequació entre les funcions i els objectius de l'associació.
 - 4.1.1. Anàlisi de les funcions i de les tasques.
 - 4.1.2. Els objectius assignats a cada lloc de treball.
- 4.2. El voluntariat i el personal remunerat.
 - 4.2.1. Anàlisi del voluntariat associatiu.
 - 4.2.2. Anàlisi de les despeses de personal remunerat.
 - 4.2.3. Processos de selecció de personal remunerat.
 - 4.2.4. Dispositius d'ajut a la contractació.
- 4.3. Competències i capacitat del personal remunerat.
 - 4.3.1. Adequació entre competències requerides i competències reals.
 - 4.3.2. Possibilitats d'adaptació del personal remunerat a les transformacions evidenciades.
 - 4.3.3. Els recursos formatius.
- 4.4. Qualitat del clima social i de la cultura associativa.
 - 4.4.1. El clima social.
 - 4.4.2. La cultura associativa.



5. Organització.

- 5.1. Nivell d'acompliment respecte a la legislació de treball.
 - 5.1.1. Els convenis col·lectius.
 - 5.1.2. Els registres i controls obligatoris.
 - 5.1.3. Els salaris i les càrregues socials.
- 5.2. Qualitat dels sistemes de decisió, de posada en marxa i de control.
 - 5.2.1. Regles estatutàries, designació i rotació de càrrecs electes.
 - 5.2.2. Rol de l'Assemblea General.
 - 5.2.3. Eficàcia del funcionament.
 - 5.2.4. Coordinació entre instàncies dirigents i personal remunerat.
 - 5.2.5. Utilització de les competències respectives.
- 5.3. Qualitat i respecte als textos de referència.

6. Gestió comptable i financera.

- 6.1. Característiques de la gestió comptable.
 - 6.1.1. Interés per la comptabilitat.
 - 6.1.2. Identificació i competències de les persones responsables.
 - 6.1.3. Les característiques de la comptabilitat.
- 6.2. Instruments i mitjans posats en funcionament.
 - 6.2.1. Els documents comptables produïts.
 - 6.2.2. La previsió pressupostària.
- 6.3. Utilització d'instruments de gestió: l'anàlisi financera.
 - 6.3.1. Anàlisi del balanç
 - 6.3.1.1. Els immobilitzats i les possibilitats d'inversions.
 - 6.3.1.2. La liquidesa del balanç i la política financera.
 - 6.3.1.3. La gestió de tresoreria.
 - 6.3.2. Anàlisi del compte de resultats.
 - 6.3.2.1. Els recursos.
 - 6.3.2.2. El resultat i la capacitat d'autofinançament.
 - 6.3.2.3. El control de les despeses per partides.

7. Taules recapitulatives.

- 7.1. Els punts forts.
- 7.2. Els punts febles.
- 7.3. Accions a posar en marxa.

8. Bibliografia.



0. Introducció: el perquè d'aquest manual i el seu correcte ús

L'abril de 1996 ens va arribar des de Brussel·les, amb motiu del 3r Fòrum: *La Primavera de les Associacions*, sota el braç de Dominique de Crombrughe, aquest manual, editat en francès per la Prefectura de la regió d'Alsàcia, que ara teniu a les mans. Ens va semblar un molt bon material per adaptar-lo a la realitat del sector associatiu de casa nostra. I dit i fet, ens hem posat mans a l'obra per traduir-lo i fer-lo comprensible a les associacions de Barcelona, i per extensió a les catalanes i espanyoles.

Cada cop més associacions sentiu la necessitat d'aturar-vos, reflexionar i analitzar el que feu, el que voleu fer, com ho feu i de quina forma. D'això en diem fer un diagnòstic associatiu. Doncs bé, aquest útil pràctic no pretén més que servir d'ajut, ser un instrument de suport en aquesta tasca, donar-vos pistes, perquè us el podeu fer vosaltres mateixos.

Aquest manual proposa diferents objectius:

- ajudar les associacions a avaluar el seu funcionament i organització sobre els punts forts i febles de la gestió, en el seu sentit més ampli.
- ajudar en la reflexió sobre els estatuts i les orientacions generals.
- ajudar a prendre decisions de gestió

Es tracta, doncs, de cridar l'atenció dels que l'utilitzeu respecte els punts positius i els negatius que normalment es troben quan s'analitza la manera de gestionar les associacions. En cap cas aquest manual pretén donar receptes als possibles problemes. No és una eina miraculosa per a sol·lucionar les crisis.

L'estructura de l'útil consta d'un qüestionari articulat al voltant de sis eixos que en determinen els sis capítols: identitat i missió de l'associació, presa de posició i entorn de l'associació, comunicació interna i externa, recursos humans, organització, i gestió comptable i financera. Al final de cada capítol, el lector trobarà elements de reflexió per tal de poder fer una avaluació qualitativa.

És molt important respectar aquestes tres regles:

- Aquest treball l'ha de realitzar un "comitè de reflexió" de l'associació, format per persones del consell polític, per personal remunerat i per voluntariat. Tres o quatre persones seria l'equip idoni per aconseguir eficàcia, precisió i rapidesa d'execució.

- L'objectivitat és també una regla d'or. Cal estar disposat a qüestionar-se. Seria utòpic pensar que es poden resoldre problemes atrinxerant-se en les pròpies posicions.

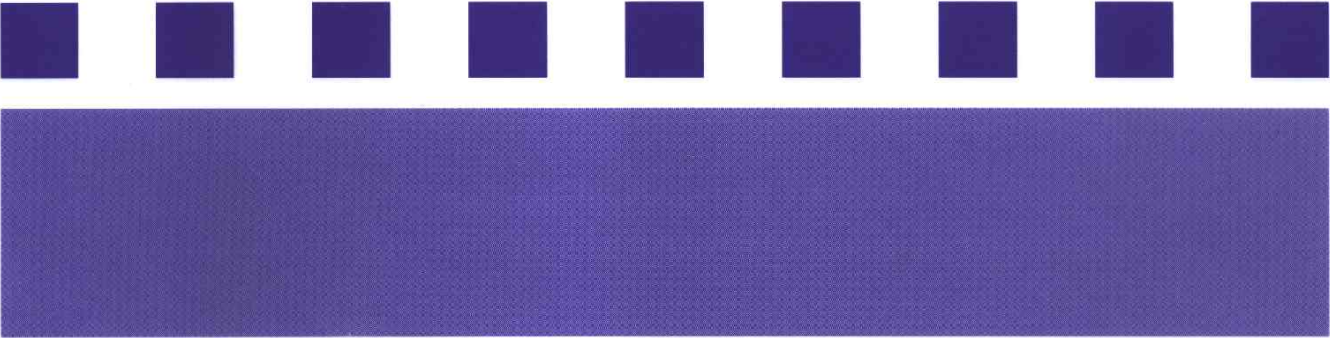
- Caldrà efectuar, passats sis mesos o un any, un control per tal d'analitzar les accions posades en marxa i els resultats aconseguits.

Malgrat que representi un volum important de feina, cal tenir una visió de conjunt i anar relacionant tots els aspectes de la gestió.

Des d'un punt de vista pràctic, doncs, us recomanem:

- Aconsellem fotocopiar aquest dossier, en format A3, i repartir una còpia a cadascun dels components del "comitè de reflexió".

- Aquest qüestionari s'ha d'omplir ràpidament. En cap cas hom no ha de quedar aturat en una



qüestió per desconeixement de la resposta. Tanmateix, a l'hora de fer l'avaluació qualitativa caldrà una major atenció.

- D'entrada, cadascú dels membres del "comitè de reflexió" ha d'omplir el qüestionari principal individualment. Després caldrà redactar els diferents elements de l'avaluació qualitativa (punts forts i febles, accions a posar en marxa) durant una jornada de treball. Els quadres de síntesi situats al final del dossier permetran una millor visualització dels resultats.

I recordeu, la concepció del qüestionari està pensada per un ampli ventall d'associacions, des de molt petites a mitjanes i grans. Per tant, potser trobareu preguntes, i fins i tot alguns apartats sencers, que no us escauen, que no contestareu. La utilitat i la importància d'aquest instrument que us facilitem radica, molt especialment, en la **qualitat i la transparència i sinceritat de les respostes**, no en la seva quantitat. Només us ha de servir per emmirallar-vos, recollir la vostra imatge, i mantenir-la o modificar-la segons el resultat obtingut. Un bon exercici, en qualsevol cas.

1. Identitat i missió de l'associació

L'objectiu és analitzar com l'associació pren posició en funció de les seves activitats i verificar la coherència dels objectius perseguits.

1.1. Missió i objectius de l'associació

1. Segons vosaltres, quina era la missió de l'associació quan va ser creada?

2. La missió de la vostra associació:

- ha evolucionat en el mateix sentit
- no ha canviat
- s'ha diversificat
- ha evolucionat de manera diferent respecte la missió inicial

3. Quins són els seus objectius actuals?

4. Tots aquests objectius s'indiquen sempre quan presenteu l'associació (als fullets, a les entrevistes,...)?

- Sí
- No

5. Si la resposta és no, per què?

6. Aquests objectius són coneguts perfectament per tots els membres de l'associació?

- Sí
- No

7. Si la resposta és no, per què?

8. Els possibles canvis d'objectius han estat deguts a:

- Les orientacions de la Junta Directiva.
- L'equip tècnic.
- Al context econòmic.
- A canvis de política dels col·laboradors financers.
- Altres motius, quins?

1.2. Les activitats de la vostra associació

9. Quines activitats, sectors d'activitats o serveis van posar en marxa quan es van definir els objectius esmentats abans?

10. Des d'aleshores, s'han creat nous serveis?

- Sí
- No

11. Si la resposta és sí, quins i per què?

12. S'han deixat de banda algunes activitats o serveis?

Sí No

13. Si la resposta és sí, quines i per què?

14. Els vostres diferents socis (financers, membres,...) han estat i són informats de l'evolució de les vostres activitats?

Sí No

15. Creieu que la forma jurídica que teniu és la idònia per a un exercici eficaç de les vostres activitats?

Sí No

16. Si la resposta és no, heu pensat a canviar la forma jurídica (fundació, cooperativa,...)?

Sí No

Elements per a la reflexió

Totes les activitats desenvolupades són coherents amb els objectius generals de la vostra associació?

La diversificació d'activitats pot, en alguns casos, ser aconsellable en la mesura que s'acompanyi d'una diversificació del finançament i d'un millor aprofitament de les competències disponibles. En d'altres casos, una diversificació mal planificada és sinònim de dispersió i perjudica la qualitat dels serveis donats. També hem de tenir en compte que la no diversificació pot correspondre a una elecció deliberada i positiva.

Quina percepció teniu del futur desenvolupament de les vostres activitats? Penseu suprimir-ne o teniu possibilitats per a introduir-ne de noves?

La vostra associació no és massa dependent del finançament públic i, consegüentment, dels possibles canvis d'orientació política?

Avaluació qualitativa

Indiqueu els punts forts i llurs causes:

Indiqueu els punts febles i llurs causes:

Accions a posar en marxa:

Calendari:

2. Presa de posició i entorn de l'associació

Es tracta de saber si l'associació coneix bé les expectatives dels seus públics. Aquest coneixement li permetrà analitzar i fer un seguiment de la satisfacció respecte les prestacions donades.

Nota: S'entén per públic tota categoria de persones que participen en la vida de l'associació com a consumidors dels serveis.

2.1. Coneixement de la demanda i l'avaluació del servei prestat

2.1.1. Identificació del binomi servei/públic

17. Feu una distinció entre les diferents categories de públic?

- Sí No

18. Si la resposta és sí, aquesta segmentació és:

- Clara i precisa.
 Aproximada.

19. Classifiqueu les diferents categories de públics pel tipus d'activitat, pel producte, pel sector geogràfic, pel perfil de l'individu o segons un altre criteri?

- Sí No

20. Aquesta classificació està formalitzada, segueix un protocol?

- Sí No

21. Si la resposta és sí, quina és aquesta classificació?

22. Les diferents categories de públics, són totes objecte de la mateixa atenció per part vostra?

- Sí No

23. Si la resposta és no, per què?

2.1.2. Gestió de la base de dades dels públics

24. Disposeu d'una base de dades dels vostres diferents públics?

- Sí No

25. Si la resposta és sí, aquesta base de dades considera diferents criteris (edat, sector geogràfic, activitats, utilització dels serveis...)?

- Sí No

26. Totes les vostres categories de públic hi són clarament classificades?

- Sí No

27. L'actualització d'aquesta base de dades en quant a correccions, modificacions, millora es fa:

- Regularment.
 Ocasionalment.

28. Creieu que l'explotació d'aquesta base de dades és:

- Satisfactòria per les vostres necessitats.
 Limitada en alguns aspectes.
 Totalment insuficient.

2.1.3. Seguiment de les expectatives i de les necessitats.

29. Realitzeu accions concretes per avaluar les expectatives dels vostres públics (estudis, enquestes,...)?

Sí No

30. Si la resposta és sí, ompliu el quadre següent:

Activitats	Mètodes utilitzats per avaluar les expectatives

Elements per a la reflexió

Teniu realment en compte les expectatives i necessitats dels vostres públics quan fixeu els objectius?

Les diferents eines d'identificació i de coneixement dels vostres públics les utilitzeu per a realitzar campanyes de comunicació i d'adaptació de les vostres activitats?

Coneixeu el grau de satisfacció dels vostres públics? Esteu preocupats per la fidelitat dels vostres socis, de la seva participació i la seva implicació en la vida associativa? Us preocupeu pels conflictes amb els públics, de la morositat dels socis....?

Teniu indicadors per a avaluar l'evolució de la satisfacció dels vostres públics d'un any a l'altre? Heu fixat objectius respecte el desenvolupament i l'extensió de les activitats? Si és així, poseu en marxa tots els mitjans necessaris?

Avaluació qualitativa

Indiqueu els punts forts i llurs causes:

Indiqueu els punts febles i llurs causes:

Accions a posar en marxa:

Calendari:

2.2. Coneixement de l'entorn

2.2.1. Zona d'influència de la vostra associació

31. Quina és la zona d'influència de la vostra associació?

- Barri o districte.
- Ciutat.
- Comunitat Autònoma.
- Estatal.
- Internacional.

32. Totes les activitats de la vostra associació són desenvolupades en el conjunt d'aquesta zona d'influència?

Sí No

33. Si la resposta és no, per què?

34. Les zones veïnes del camp d'intervenció de la vostra associació queden cobertes per la competència?

Sí No

35. Si la resposta és sí, hi ha una bona col·laboració o pot haver-n'hi?

Sí No

2.2.2. Relacions amb les administracions públiques

36. Les relacions amb les diferents administracions que col·laboren amb les vostres activitats han evolucionat amb el temps? Ompliu el quadre següent d'acord amb aquesta valoració:

0- No hi ha col·laboració 2- Col·laboració puntual
1- Col·laboració difícil 3- Bona col·laboració

40. Si la resposta és sí, amb quines?

41. Quin tipus de relació manteniu amb cadascú dels col·laboradors esmentats abans?

Partener \ Any	1995	1996	1997
Ajuntament			
Diputació			
Generalitat			
Govern central			
Prog. europeus			

37. Comenteu el quadre anterior.

38. Creieu que seria necessari buscar col·laboració amb altres institucions?

Sí No

39. Si la resposta és no, per què?

42. Quines són les aportacions concretes d'aquestes relacions?

2.2.3. La "competència": (s'entén per competència tota organització que realitzi activitats semblants a les vostres).

43. Feu una llista d'aquestes organitzacions.

44. Ompliu el quadre següent tenint en compte aquestes notes:

- 0-Competència.
- 1-Complementarietat.
- 2-Bona col·laboració.

Indiqueu els punts febles i llurs causes:

"Competència"	Activitats	0	1	2
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				

45. Heu entrat en contacte amb aquestes organitzacions per veure la possibilitat que una eventual competència pogués evolucionar cap a una bona complementarietat?

- Sí No

Accions a posar en marxa:

Elements per a la reflexió.

Si hi ha una situació de competència, es desenvolupa de manera normal? Si no, per què?

Com veieu el futur de l'associació per a la vostra implantació geogràfica? Heu pensat a formar part d'una xarxa?

Quines accions heu pensat de posar en marxa per a millorar les vostres relacions amb l'entorn?

Calendari:

Avaluació qualitativa

Indiqueu els punts forts i llurs causes:

3. Comunicació

El màrqueting i la comunicació pren cada dia més importància quan parlem de gestió associativa. Quin lloc ocupa a la vostra associació?

3.1. Domini de les tècniques de comunicació externa

3.1.1. Les accions de comunicació

46. Quins són els públics diana de la vostra comunicació?

- Els col·laboradors institucionals.
- Alguna categoria dels vostres públics.
- Tots els públics.
- El personal remunerat i els voluntaris actius (vegeu capítol de recursos humans).

47. Creieu que associacions similars a la vostra fan una millor comunicació?

- Sí
- No

48. Les vostres accions de comunicació formen part d'un pla de comunicació?

- Sí
- No

3.1.2. Les persones encarregades de la comunicació

49. A la vostra associació, la persona responsable de les relacions públiques, les relacions amb la premsa té una formació i/o unes competències específiques en aquest camp?

- Sí
- No

50. Teniu previst fer algun tipus de formació en temes de comunicació per als voluntaris i els professionals de l'associació?

- Sí
- No

3.1.3. L'avaluació de les accions de comunicació

51. Us sentiríeu capaços d'avaluar els resultats de les vostres accions de comunicació?

- Sí
- No

52. Heu recorregut a instruments de control i d'avaluació estadística per a les vostres accions de comunicació?

- De manera regular.
- De manera experimental.
- Mai.

3.1.4. El pressupost de comunicació

53. Dins la planificació anual, el pressupost per a comunicació:

- És objecte de reflexió i de discussió.
- És cada any igual, sense modificacions.
- No es té en compte.

54. Aquest pressupost us sembla suficient per a realitzar totes les operacions de comunicació que us agradaria fer?

- Sí
- No

Elements per a la reflexió

La programació de les accions de comunicació té una influència directa en el bon desenvolupament de les activitats i la satisfacció dels usuaris, clients i beneficiaris.

El màrqueting no és només l'art de comunicar, sinó que forma part de tot un engranatge que té com a finalitat l'usuari.

Les accions de màrqueting d'una associació han de situar-se en un context el més ampli possible dins el conjunt de la gestió associativa

Avaluació qualitativa

Indiqueu els punts forts i llurs causes:

Indiqueu els punts febles i llurs causes:

Accions a posar en marxa:

Calendari:

3.2. La comunicació dins de l'associació

L'objectiu és reflexionar sobre el sistema de comunicació interna i sobre la qualitat de la informació que circula.

3.2.1. La circulació de la informació entre l'equip tècnic, l'equip directiu i el consell polític

55. Heu reflexionat sobre la comunicació interna de la vostra associació?

Sí No

56. Quin és el nombre de reunions anuals entre:

L'equip tècnic i l'equip directiu. _____

L'equip tècnic i el consell polític. _____

57. Creieu que aquesta freqüència és suficient perquè beneficï el bon funcionament de l'estructura associativa?

Sí No

58. Heu solventat mancances o errors en la transmissió d'informacions dins de l'associació?

Sí No

59. Si la resposta és sí, quines?

60. Les reunions entre professionals i equip directiu són espais reservats a :

- Informació i avaluació.
- Presa de decisions.
- Ambdues.
- Altres.

61. Les reunions entre professionals i consell polític són espais dedicats a:

- Informació i avaluació.
- Presa de decisions.
- Ambdues.
- Altres.

3.2.2. La comunicació oral dins l'equip tècnic

62. La vostra associació organitza reunions de coordinació per als professionals?

Sí No

63. Si la resposta és sí, quina és la freqüència d'aquestes reunions?

64. Tot el personal remunerat és convidat a aquestes reunions?

Sí No

65. Si la resposta és no, per què?

66. Tots els professionals convidats vénen a aquestes reunions?

- Sí No

67. Si la resposta és no, per què?

68. La qualitat i el volum de les ordres del dia són:

- Satisfactòries.
 Es poden millorar.
 Insuficients.

69. Es programen sistemàticament reunions de coordinació entre els diferents serveis?

- Sí No

70. Si la resposta és sí, amb quina freqüència?

71. Si la resposta és no, per què?

3.2.3. La comunicació escrita

72. Quins són els documents de comunicació escrita utilitzats:

- Notes informatives.
 Butlletí intern.
 Actes de reunions.
 Cap.

73. Aquests documents són:

- Penjats en una cartellera.
 Lliurats individualment.
 Circulen lliurement.

74. Les memòries de les activitats de cadascuna de les activitats són:

- Inexistents.
 A disposició de tots els professionals.
 Entregades individualment.

3.2.4. Avaluació de les accions de comunicació interna

75. Aquestes accions us semblen que corresponen als resultats obtinguts:

- Pel clima dins de l'associació.
 Per la comprensió del funcionament global.
 Per l'eficàcia del funcionament i de la qualitat del servei donat al públic.

Elements per a la reflexió

Hi ha vincles molt importants entre la comunicació dins d'una associació, la gestió dels recursos humans i la seva organització. La comunicació interna és la base d'una reflexió sobre l'organització i el funcionament de tota estructura.

Ens podem preguntar si algunes rigideses o alguns bloquejos a l'àmbit de l'organització no són provocades per una mancança o una mala comunicació interna.

El mateix passa en la gestió de recursos humans; els conflictes interns i la incorrecta repartició de tasques i de funcions tenen, sovint, l'origen en un defecte o una mancança de comunicació interna.



Avaluació qualitativa

Indiqueu els punts forts i llurs causes:

Accions a posar en marxa:

Indiqueu els punts febles i llurs causes:

Calendari:



4. Els recursos humans al si de l'associació

4.1. Adequació entre les funcions i els objectius de l'associació

La missió de l'associació es tradueix en objectius a posar en marxa. Aquests objectius influeixen directament en la distribució de les funcions entre els diferents equips de l'associació. La qüestió està en saber si les responsabilitats i les tasques que se'n deriven es desenvolupen eficaçment.

4.1.1. Anàlisi de les funcions i de les tasques

76. La contractació laboral de personal a l'associació

- No preveu la descripció del lloc de treball.
- Preveu la descripció del lloc de treball concreta per tot contracte.

77. Quines són les persones responsables de la descripció dels llocs de treball?

78. Les descripcions dels llocs de treball de cada assalariat són:

- Inexistents.
- Emplenades en el moment del contracte.
- Escrites i actualitzades cada vegada que sigui necessari.

79. Podríeu dibuixar, de memòria, l'organigrama de l'estructura de la vostra associació basant-vos en el coneixement del seu funcionament efectiu i precisant les diferents funcions desenvolupades realment per cada equip o persona?

- Sí
- No

80. Si heu contestat sí, dibuixeu aquest organigrama en un full blanc.

81. Aquest organigrama, tal i com l'heu dibuixat, en comparació amb la descripció dels llocs de treball:

- Presenta una concordància exacta.
- Posa en evidència el fet que les funcions previstes no són desenvolupades per les persones normalment assignades a tal efecte.
- Deixa entreveure que les funcions previstes no sempre es cobreixen.

4.1.2. Els objectius assignats a cada lloc de treball

82. Els objectius estan formalitzats i definits per a cada lloc de treball?

- Sí
- No

83. Si no és així, quines són les dificultats per a una formulació d'objectius clara?

84. Si els objectius estan formulats, s'assoleixen?

- Sí
- No

85. Si la resposta és no, per què?

- Els objectius són molt ambiciosos.
- El personal no està suficientment qualificat.
- El personal no és suficient per a realitzar aquests objectius.
- Altres raons.

Elements per a la reflexió

Les associacions són sovint reconegudes per constituir “forces vives” pel que proposen com a valors. Us doneu dels mitjans per concretar els vostres projectes, d’iniciar noves activitats o serveis?

Un defecte que es dona sovint és el de sobredimensionar la descripció dels llocs de treball, especialment en els moments de contractació. Cal vetllar per no cercar sistemàticament impossibles.

De manera més general, no hi ha desproporció entre els objectius que l’associació es planteja i els mitjans humans dels quals es dota per aconseguir-los?

Avaluació qualitativa

Indiqueu els punts forts i llurs causes:

Indiqueu els punts febles i llurs causes:

Accions a posar en marxa:

Calendari:

4.2. El voluntariat i el personal remunerat

Es tracta de saber si els recursos humans tenen el volum que cal per tal de cobrir les necessitats actuals de l’associació i de si cal estudiar si les despeses de personal que se’n deriven són adequades i suportables per a l’associació.

4.2.1. Anàlisi del voluntariat associatiu

86. A la vostra associació hi ha selecció del voluntariat?

- Sí No

87. Si la resposta és no, és a dir, si l’associació compta amb els serveis de voluntariat no seleccionat, la seva participació és:

- Regular
 Ocasional

88. Quines són les motivacions per a la participació del voluntariat a la vostra associació?

89. La vostra associació utilitza tècniques de motivació del voluntariat?

- Sí No

90. Si la resposta és no, per què?

91. Si heu contestat sí, com ho feu?

92. Una rotació més regular del voluntariat seria més desitjable?

- Sí No

93. La presència i la qualitat de la participació dels socis a les assemblees generals és:

- Satisfactòria
 Irregular
 Insuficient

4.2.2. Anàlisi de les despeses de personal remunerat

94. Teniu a la vostra associació una taula salarial?

- Sí No

95. Els salaris establerts corresponen a les responsabilitats exercides pel personal remunerat?

- Sí No

96. Els criteris per fixar les remuneracions es basen en:

- El mèrit
 Els objectius
 L'antiguitat
 L'exercici de responsabilitats
 Altres criteris, quins?

97. La vostra estructura presenta problemes de rotació de personal o d'absentisme que perjudiquin el bon desenvolupament de les vostres activitats?

- Sí No

98. Heu fet algun tipus de previsió de llocs de treball amb relació als projectes de la vostra associació?

- Sí No

4.2.3. Processos de selecció de personal remunerat

99. Qui se n'encarrega, de la selecció de personal a la vostra associació?

100. Descriviu breument les etapes del procés de selecció a la vostra associació d'acord amb el tipus de lloc de treball a cobrir.

101. Algun membre de la vostra associació té formació en tècniques de selecció?

- Sí No

102. La contractació de personal a la vostra associació:

- És objecte d'una campanya de selecció
 Dóna lloc a l'elaboració d'una descripció del lloc de treball amb objectius concrets
 Preveu un període de prova
 Està acompanyada amb un pla de formació específic

4.2.4. Dispositius d'ajut a la contractació

103. Esteu suficientment informats dels dispositius d'ajut a la contractació de personal?

- Sí No

104. Heu recorregut a aquests dispositius?

- Sí No

105. Si la resposta és no, per què?

Elements per a la reflexió

Els possibles problemes de rotació de personal poden ser el resultat de contractacions precàries, d'un mal clima social al si de la vostra associació o de sobrecàrregues de treball. La situació financera justifica realment una eventual precarietat?

Una bona contractació pot ser, tanmateix, una bona inversió de futur.

Els dispositius d'ajut a l'ocupació i a la formació són utilitzats plenament?

Avaluació qualitativa

Indiqueu els punts forts i llurs causes:

Indiqueu els punts febles i llurs causes:

Accions a posar en marxa:

Calendari:

4.3. Competències i capacitats del personal remunerat

Es tractarà de veure si les competències actuals del personal remunerat així com llurs capacitats corresponen a les necessitats de l'associació i si l'associació és sensible a l'interès de recursos formatius.

4.3.1. Adequació entre competències requerides i competències reals

106. Empleneu el quadre següent, tot permetent la comparació entre els perfils que exigeixen els llocs de treball i les competències actuals de cada persona que el desenvolupa.

Nota: Aquest quadre és necessàriament sintètic. Hom pot fer una anàlisi més completa si cal, en full apart.

El lloc de treball		El personal remunerat	
Descripció del lloc	Competències exigides pel lloc	Persona assignada	Competències de la persona
Comptable	Diplomatura econòmiques	Pere Calers	FP2 Administratiu

107. Quines són les diferències evidenciades a les quals caldria necessàriament posar remei?

4.3.2. Possibilitats d'adaptació del personal remunerat a les transformacions previstes

108. Actualment el personal remunerat està en condicions d'adaptar-se al canvi en les tasques?

- Sí No

109. Empleneu el quadre tot indicant les notes següents:

- 0-adaptació impossible
- 1-adaptació incerta
- 2-cap problema d'adaptació

Persona assignada	Noves tasques	1a tasca	2a tasca	3a tasca

4.3.3. Els recursos formatius

110. Utilitzeu la formació per:

- Cobrir la manca de competències requerides del personal remunerat?
- Desenvolupar les seves potencialitats?

111. Teniu a la vostra associació un pla de formació precís i detallat, o participeu en d'altres a escala de federació o xarxa associativa?

- Sí No

112. Feu sistemàticament grups de treball, seminaris o formacions internes que permetin pal·liar la manca de coneixements o les carències d'aptituds del personal remunerat?

- Sí No

113. D'un any a l'altre, l'evolució del volum de despeses de formació sobre la massa salarial és:

- Decreixent
- Estable
- Creixent

114. El voluntariat té accés a aquesta formació?

- Sí No

115. Avalueu les formacions que segueixen el personal remunerat i el voluntariat?

- Sí No

Elements per a la reflexió

Introduïu a la vostra associació noves tècniques i tecnologies de treball? Una estructura que s'estanca des del punt de vista humà o material està de fet en regressió.

El futur de qualsevol associació està condicionat per les eleccions humanes i materials que efectui cada dia. Aquestes, doncs, han de ser objecte d'una atenció de primer ordre.

Avaluació qualitativa

Indiqueu els punts forts i llurs causes:

Indiqueu els punts febles i llurs causes:

Accions a posar en marxa:

Calendari:

4.4. Qualitat del clima social i de la cultura associativa

Les associacions són reconegudes pel seu sentit de diàleg, de solidaritat i de democràcia. Quin és el clima social que caracteritza la vostra associació? Teniu una cultura acord amb la missió que us heu plantejat?

4.4.1. El clima social

116. Heu constatat:

- Un absentisme elevat
- Una taxa de rotació del personal remunerat que genera inestabilitat a la vostra estructura
- Una taxa de rotació del voluntariat que genera inestabilitat a la vostra estructura
- Conflictes entre el personal remunerat
- Conflictes entre personal remunerat i voluntariat

117. Disposeu d'algun mitjà que permeti al personal remunerat expressar les seves queixes?

- Sí No

118. Disposeu d'algun mitjà que permeti al voluntariat expressar les seves queixes?

- Sí No

119. Si la resposta és sí, com es tenen en compte?

120. Quins criteris seguïu?



4.4.2. La cultura associativa

121. Teniu alguna particularitat que com associació mireu de fer viure internament i de comunicar externament al vostre entorn?

- La solidaritat
- L'ajut que aporten persones amb recursos
- La passió per una activitat
- Expansionar-se a través d'una activitat, una formació,...
- La comunicació interpersonal
- La defensa dels interessos d'un grup
- Altres

122. Qui ha impulsat originàriament aquesta particularitat?

123. Aquesta cultura que l'associació transmet:

- Té tendència a desaparèixer
- És mantinguda i potenciada per l'associació

124. Expliqueu per què i com.

Avaluació qualitativa

Indiqueu els punts forts i llurs causes:

Indiqueu els punts febles i llurs causes:

Accions a posar en marxa:

Calendari:



5. Organització

5.1. Nivell d'acompliment respecte a la legislació de treball

5.1.1. Els convenis col·lectius

125. La vostra associació ha verificat si entra o no en el camp d'aplicació d'algun conveni col·lectiu?

- Sí No

126. Si la resposta és sí, aquest conveni col·lectiu es respecta en tots els seus punts?

- Sí No

5.1.2. Els registres i controls obligatoris

127. L'associació té al dia:

- El registre únic de personal.
- El llibre de pagaments.
- La documentació de la Seguretat Social.
- El registre d'accidents de treball.
- El dossier de la Inspecció de Treball.
- El registre de delegats de personal.

128. Disposeu dels documents previstos per la llei?

- L'adreça, el nom i el número de telèfon de l'inspector de treball.
- El reglament de règim intern.
- Les disposicions legals relatives a la igualtat professional entre homes i dones.
- Els horaris de treball i les ordres de vacances.
- El conveni col·lectiu eventualment aplicable.

5.1.3. Els salaris i les càrregues socials

129. El salari mínim així com la revalorització dels sous que s'imposen, són efectius?

- Sí No

130. Teniu establerta una nòmina sigui quin sigui l'import i la natura de la remuneració fixada?

- Sí No

131. Teniu previst el pagament de despeses originades per càrregues socials (per fills, per persones amb disminució,...)? Demaneu justificants?

- Sí No

132. Teniu en compte les bases de cotització dels treballadors eventuals? (formadors, animadors,...)

- Sí No

Avaluació qualitativa

Indiqueu els punts forts i llurs causes:

Indiqueu els punts febles i llurs causes:

Accions a posar en marxa:

Calendari:

5.2. Qualitat dels sistemes de decisió, de posada en marxa i de control

Es tracta de verificar si l'organització i el funcionament del sistema de decisió està adaptat als objectius de l'associació.

5.2.1. Regles estatutàries, designació i rotació dels càrrecs electes

133. Les modalitats de designació dels càrrecs electes de l'associació estan clarament enunciades als Estatuts?

- Sí No

134. Les competències dels diferents òrgans de l'associació estan definits amb precisió en els Estatuts?

- Sí No

135. Quin és el repartiment de competències entre els diferents òrgans de l'associació?

136. Aquest repartiment es correspon amb la realitat?

- Sí No

137. La rotació dels membres del consell polític i de l'equip directiu:

- És satisfactòria.
 No hi ha rotació.
 És molt important.
 No té cap sentit.

138. Els diferents canvis al si del consell polític o de l'equip directiu de l'associació:

- Són programats i preparats.
 Són imprevisibles.

5.2.2. Rol de l'Assemblea General

139. La participació dels membres de l'associació a les assemblees generals és satisfactòria?

- Sí No

140. Si la resposta és no, per què?

141. Les assemblees generals es preparen eficaçment?

- Sí No

142. Les assemblees generals són:

- Moments reservats principalment a la informació
 Moments de debat i intercanvi entre els membres de l'associació.

143. Feu una valoració qualitativa sobre la participació dels socis a les assemblees generals.

5.2.3. Eficàcia del funcionament

144. Anualment, el consell polític de la vostra associació es reuneix:

- Menys de tres vegades
 De tres a deu vegades.
 Més de deu vegades.

145. Quines persones porten i preparen aquestes reunions?

146. El consell polític rendeix comptes escrits?

- Sí No

147. Si la resposta és no, per què?

148. Si la resposta és sí, de quina forma i a qui es difonen?

149. Anualment, l'equip directiu de l'associació es reuneix:

- Menys de cinc vegades.
 De cinc a quinze vegades.
 Més de quinze vegades.

150. Les preses de decisions del consell polític i de l'equip directiu en darrer terme:

- No són respectades.
 No s'apliquen sistemàticament.
 Són objecte d'una atenció particular.
 Són aplicades sistemàticament i avaluades.

151. La dilació entre les preses de decisions del consell polític i de l'equip directiu i la seva aplicació us semblen:

- Respectades.
 Massa llargues.

5.2.4. Coordinació entre instàncies dirigents i personal remunerat

152. Les instàncies dirigents:

- Participen activament a la vida de l'associació.
 S'informen regularment de les activitats i orientacions.
 No s'impliquen a la vida de l'associació.
 Se'n desentenen.
 No són consultades ni informades de les decisions que es prenen.

153. El personal remunerat té veu consultiva al consell polític? S'impliquen i formen part activa en la dinàmica política de l'associació?

- Sí No

154. Si la resposta és no, per què?

155. La delegació de competències als responsables del personal remunerat:

- No és suficientment important per permetre un funcionament ràpid.
 Està clarament definida i respectada.
 No es respecta a la pràctica.

156. Les orientacions estratègiques i polítiques són debatudes i consensuades entre consell polític i personal remunerat?

- Sí No

157. Quins són els límits de disposició de despeses assignats al personal remunerat?

158. Feu un comentari amb relació a aquestes xifres:

5.2.5. Utilització de les competències respectives

159. Les competències i l'experiència dels membres del consell polític i de l'equip directiu són explotades suficientment?

Sí No

160. Si la resposta és no, per què?

161. Les competències del personal remunerat són valorades suficientment?

Sí No

162. Si la resposta és no, per què?

Elements per a la reflexió

Hi ha confusió entre les responsabilitats del consell polític o de l'equip directiu i les del personal remunerat, a la vostra associació?

L'objectiu ha de ser trobar una complementarietat real entre personal remunerat i voluntariat, i entre consell polític i equip directiu. No s'ha de caure, a l'inrevés que en una possible confusió, en un repartiment de responsabilitats massa rigorós, que marqui un abisme entre les dues instàncies. La qüestió se centrarà a determinar com s'articula la vida democràtica d'una associació i la presa de decisions eficaç.

La pluralitat i diversitat de les diferents classes d'usuaris d'una associació influeix directament l'organització i el seu funcionament.

L'organització i el repartiment de competències ha de reflectir la missió que l'associació s'ha assignat i valorar els mitjans de què disposa per realitzar-la. L'objectiu serà, doncs, definir un "estil" de repartiment de competències apropiat a l'objecte de l'associació, tot i sabent que cada cas és particular.

Les assemblees generals no han de ser només un espai per rendir comptes a qui financia, sinó un moment real de debat.

En resum, l'associació ha de trobar el seu just equilibri en l'articulació de les competències, la implicació de cadascú i la valoració òptima d'aquesta distribució de funcions

Avaluació qualitativa

Indiqueu els punts forts i llurs causes:

Indiqueu els punts febles i llurs causes:

Accions a posar en marxa:

Calendari:

5.3. Qualitat i respecte als textos de referència

El Reglament de règim intern, el Conveni col·lectiu, així com els Estatuts de l'associació són susceptibles d'actualització en el cas que les modificacions s'imposin.

163. Ompliu el següent quadre tot esmentant per cada text de referència la seva existència i el seu respecte integral:

Text de referència	Existència del text	Respecte a la pràctica
Estatuts		
Actes de les assemblees generals		
Reglaments interns		
Conveni col·lectiu		
Actes del consell polític		

164. Comenteu les anomalies que hagiu pogut detectar.



6. Gestió comptable i financera

6.1. Característiques de la gestió comptable

L'objectiu és el d'avaluar la qualitat de la informació produïda, tant internament com externa. És a través d'aquest coneixement del passat i del present que es pot exercir un control de les previsions.

6.1.1. Interés per la comptabilitat

165. Valoreu:

- Útil
- Indispensable
- Necessari

el fet de disposar d'eines de comptabilitat a l'associació?

166. Per què?

6.1.2. Identificació i competències de les persones responsables

167. Qui és l'encarregat de la comptabilitat pròpiament dita?

- El tresorer voluntari o estatutari.
- Personal remunerat.
- Un organisme exterior.

168. Quines són les competències tècniques de la persona encarregada de la comptabilitat?

- Formació comptable aprofundida (FP II o superior)
- Formació adquirida en formació continua.
- Experiència adquirida sobre el terreny.
- Cap.

169. Qui presenta l'informe financer a l'Assemblea General?

- El tresorer estatutari.
- Personal remunerat.
- Altres.

170. El tresorer estatutari participa a l'elaboració de documents?

- Poc.
- Molt.
- Gens.

171. Si la vostra associació percep una subvenció superior a 10 milions de pessetes, té designat un comissari de comptes inscrit a la llista oficial?

- Sí
- No

172. Si la vostra associació percep una subvenció superior a 1 milió de pessetes o aquesta representa més del 50% del vostre pressupost, teniu establert un balanç auditat?

- Sí
- No

173. Si la vostra associació percep una subvenció superior a 1 milió de pessetes o aquesta representa més del 50% del vostre pressupost, teniu una comptabilitat conforme al Pla general comptable?

- Sí
- No

6.1.3. Les característiques de la comptabilitat

174. La persona encarregada de la comptabilitat disposa de:

- Una simple comptabilitat de tresoreria (ingressos/despeses).
- Una comptabilitat més elaborada (càrregues/productes).

175. Els moviments comptables es fan:

- Dia a dia.
- Mensualment.
- Trimestralment.
- Anualment.

176. De quins instruments comptables disposeu?

- Un llibre d'ingressos i despeses.
- Un llibre d'ingressos i despeses informatizat.
- Una comptabilitat adequada al codi de comerç.
- Una comptabilitat adequada al codi de comerç informatitzada.

177. L'exercici comptable:

- Coincideix amb l'any natural.
- Segueix la periodicitat de les activitats.

178. Qui se n'encarrega, de l'automatització dels documents financers de l'associació?

- Un banc o caixa.
- Les financeres públiques.
- Les financeres privades.
- Altres organismes.
- No estan automatitzats.

Elements per a la reflexió

Les persones responsables de la comptabilitat i de la gestió estan a l'alçada de les necessitats de l'associació (exigències de les financeres, rapidesa en la producció dels documents obligatoris, realització del pressupost,...)?

Sou conscients de la importància de la producció de documents comptables i financers clars, fiables i creïbles, per tal de presentar-los tant als vostres socis com a les financeres? Aquesta transparència és un tret que indica el bon funcionament de tota estructura. Així doncs, la periodicitat i la qualitat de la producció dels documents comptables no ha de suposar cap dificultat en el moment de la presa de decisions de la vostra associació.

Les respostes donades a les qüestions relatives a les "característiques de la comptabilitat" poden ser molt variables segons l'import i la taxa de finançament públic de cada associació. Això no comporta que tota associació que percebi fons públics no hagi de respectar les regles estrictes de comptabilitat i de certificació dels seus comptes.

Avaluació qualitativa

Indiqueu els punts forts i llurs causes:

Indiqueu els punts febles i llurs causes:

Accions a posar en marxa:

Calendari:

6.2. Instruments i mitjans posats en funcionament

6.2.1. Els documents comptables produïts

179. Quins documents anuals produïu?

- L'estat d'ingressos i de despeses.
- Compte de resultats de l'exercici.
- Balanç de situació comptable (actiu i passiu).
- L'execució del pressupost.

180. Aquests documents són comunicats a tots els membres de l'associació abans de l'Assemblea General?

- Sí
- No

181. Si la resposta és no, quan i com es posen a disposició dels associats?

182. Aquests documents s'acompanyen amb una anàlisi escrita?

- Sí No

183. Feu una anàlisi comparativa amb els exercicis anteriors?

- Sí No

184. Si la resposta és no, per què?

6.2.2. La previsió pressupostària

185. Funciona la vostra associació amb un pressupost econòmic?

- Anual.
 Plurianual (dos-tres anys).
 No tenim previsió pressupostària.

186. Aquesta previsió pressupostària es reactualitza en el decurs de l'any?

- Amb periodicitat fixa.
 Ocasionalment.
 No es reactualitza.

187. Feu algun tipus de seguiment de la vostra previsió pressupostària (comparació entre el previst i el real)?

- Mensualment.
 Semestralment.
 Ocasionalment.
 No en fem.

188. Si la resposta és sí, feu alguna anàlisi de les diferències significatives entre la previsió pressupostària i el compte de resultats?

- Sí No

189. Teniu establert un pla de tresoreria?

- Sí No

190. Quina és la utilització d'aquest pla de tresoreria?

191. Si l'associació desenvolupa diferents activitats enquadrades en sectors econòmics diferenciats, disposa d'una comptabilitat analítica?

- Sí No

192. Si la resposta és no, per què?

193. Coneixeu els vostres costos de producció (d'activitats, serveis, productes,...)?

- Globalment.
 Per sector d'activitat.
 No els coneixem.

Elements per a la reflexió

Els documents comptables produïts constitueixen una eina per a la presa de decisions o només un retròspeciu dels moviments comptables?

Es reflecteixen les activitats de la vostra associació clarament en els documents comptables que difoneu?

Els instruments tècnics de comptabilitat utilitzats són compatibles amb el volum pressupostari i el de les escriptures comptables?

Avaluació qualitativa

Indiqueu els punts forts i llurs causes:

Indiqueu els punts febles i llurs causes:

Accions a posar en marxa:

Calendari:

6.3. Utilització d'instruments de gestió: l'anàlisi financera

6.3.1. Anàlisi del balanç (amb l'ajut del darrer balanç produït)

6.3.1.1. Els immobilitzats i les possibilitats d'inversions

194. La part dels immobilitzats (en valor net) sobre el total de l'actiu és:

- Inapreciable (al voltant d'un 10%).
- Important (entre 20 i 40%).
- Molt important (al voltant d'un 80%).

195. La part de les amortitzacions globals sobre el valor brut total dels immobilitzats indica que aquests són:

- Nous (al voltant d'un 20%).
- Vells (entre 50 i 70%).
- Molt vells (al voltant d'un 80%).

196. Els fons propis (fons associatius, amb relació a nous creditors,...) són:

- Inexistents.
- Poc significatius.
- Importants.

197. La part dels préstecs sobre la totalitat dels fons és:

- Poc important (menys d'un 10%).
- Normal (del 10 al 50%).
- Important (més del 50%).

6.3.1.2. La liquidesa del balanç i la política financera

198. La vostra associació utilitza crèdits per proveir fons?

- No n'utilitza.
- De manera puntual.
- De manera important.

199. Si la resposta és sí, aquests crèdits són:

- Febles.
- Mitjans.
- Importants.

200. Teniu problemes al llarg de l'any amb els creditors?

- Alguna vegada.
- Sovint.

201. La vostra associació concedeix crèdits als beneficiaris dels seus serveis?

- No en concedeix.
- De forma puntual.
- De manera important.

202. Teniu problemes amb els beneficiaris de crèdits al llarg de l'any?

- Cap.
- Algun.
- Molts.

203. Disposeu d'un estat exacte dels vostres crèdits?

- No en disposem.
- Un cop per any.
- De manera continua.

204. Quin és el retard previst en el vostre finançament públic?

205. Aquest retard és una dificultat amb relació a les vostres necessitats de provisió de fons de funcionament quotidià?

- Sí
- No

6.3.1.3. La gestió de tresoreria

206. La vostra associació disposa d'un fons pel funcionament quotidià?

- Sí
- No

207. Tanmateix, té necessitat d'un fons d'aquest tipus?

- Sí
- No

208. Si la resposta és sí, aquesta necessitat és:

- Puntual.
- Estructural.

209. Les vostres relacions amb les entitats financeres són:

- Excel·lents.
- Dolentes.
- No tenim relacions.

210. Si l'associació disposa d'excedents de tresoreria, aquests són col·locats regularment?

- Sí
- No

211. Si la resposta és sí, a quin interès?

- Fins al 3,5%.
- Del 3,5 al 5,5%.
- Del 5,5, al 7,5%.
- Del 7,5 al 10%.
- Més del 10%.

212. Les entitats financeres amb les quals treballem us autoritzen descoberts?

- No.
- De poca quantitat.
- Importants.

213. Si la resposta és sí, a quin interès?

- Menys del 10%.
- Del 10 al 12%.
- Del 12 al 14%.
- Més del 14%.

214. L'associació pot utilitzar el recurs de la cessió de crèdits si en té necessitat?

- Rara vegada.
- Molt sovint.
- No el pot utilitzar.

6.3.2. Anàlisi del compte de resultats (amb l'ajut del darrer compte de resultats produït)

6.3.2.1. Els recursos

215. Quin és el total dels vostres resultats en els tres darrers anys i la part relativa dels recursos per activitats?

	1995
Total resultats	
% de recursos propis	
	1996
Total resultats	
% de recursos propis	
	1997
Total resultats	
% de recursos propis	

216. Aquests recursos d'activitat són:

- Puntuals.
- Previsibles.
- Regulars.
- Imprevisibles.

217. Les subvencions que es perceben són:

- Puntuals.
- Regulars.

6.3.2.2. El resultat i la capacitat d'autofinançament

218. Quin és el vostre resultat dels tres darrers anys?

1995	1996	1997

219. Coneixeu els vostres resultats (marges) per activitat?

- Sí
- Aproximadament
- No

220. L'associació genera una capacitat d'autofinançament (resultat + amortitzacions):

- Nul·la o negativa.
- Important (menys del 10% dels resultats).
- Molt important (més del 10% dels resultats).

221. Si és negativa, preveieu una millora d'aquesta capacitat d'autofinançament per:

- Un augment del preu dels serveis.
- Un augment de les quotes.
- Una disminució de les compres i inversions.
- Un descens dels costos de funcionament.
- No es preveuen canvis.

6.3.2.3. El control de les despeses per partides

222. Quina és la part de cadascuna d'aquestes partides sobre el total de les càrregues els tres darrers anys?

Partides	1995	1996	1997
Compres			
Serveis exteriors			
Despeses de personal			
Despeses financeres			
Amortitzacions			

223. Quina és la proporció de les despeses de personal sobre el total de les despeses:

- Menys del 30%.
- Del 30 al 50%.
- Més del 50%.

224. Les despeses financeres les formen:

- Comissions.
- Interessos de préstecs.
- Altres.

225. Aquestes despeses són compensades per productes financers?

- Sí
- No

Elements per a la reflexió

En el cas d'una o més activitats, coneixeu els costos dels serveis oferts?

Els productes i els resultats per activitat estan acords amb els objectius de l'associació?

L'associació posa en pràctica una política global d'inversions que s'integra en els seus objectius?

La gestió d'una quantitat important de clients i acreedors té conseqüències sobre les necessitats en finançament i en tresoreria. Aquestes són previstes? L'atenció posada en les despeses per partides és proporcional al pes específic de les mateixes?



Avaluació qualitativa

Indiqueu els punts forts i llurs causes:

Accions a posar en marxa:

Indiqueu els punts febles i llurs causes:

Calendari:



7. Taules recapitulatives

Com a recapitulació, us presentem els següents quadres, per tal de facilitar la vostra anàlisi i les conclusions i decisions que en derivin. El mecanisme per emplenar-los és senzill. Només es tracta de traslladar el que ja heu con-

signat en cada apartat del manual a les **avaluacions qualitatives**. D'aquesta manera podreu visualitzar amb major claredat el conjunt del diagnòstic de la vostra pròpia associació! I ja us podreu posar mans a l'obra.

7.1. Els punts forts

	Els punts forts	Llurs causes
Missió i objectius		
Presència de posició i entorn		
Comunicació		
Recursos humans		
Organització		
Gestió comptable i financera		

7.2. Els punts febles

	Els punts febles	Llurs causes
Missió i objectius		
Presca de posició i entorn		
Comunicació		
Recursos humans		
Organització		
Gestió comptable i financera		

7.3. Accions a posar en marxa. Mitjans humans, materials i financers necessaris.

Calendari	2 mesos	6 mesos	1 any	2 anys	5 anys
Missió i objectius					
Presa de posició i entorn					
Comunicació					
Recursos humans					
Organització					
Gestió comptable i financera					

Bibliografia

- Alfred Vernis i equip. *La gestió de les organitzacions no lucratives*. Proa/Columna. Barcelona. 1997.
- *Guia fàcil d'associacions*. Departament d'Associacionisme i Participació Ciutadana. Diputació de Barcelona. Barcelona. 1996.
- Equipo Claves. *Aprendiendo a organizar nuestra asociación*. Ed. Popular. Madrid. 1994.
- Toni Puig. *Manual de serveis associatius per equips de voluntariat. Com organitzem, planifiquem i produïm serveis amb qualitat en les petites i mitjanes associacions*. Útils Pràctics: Barcelona Associacions. núm. 1. Torre Jussana. Barcelona. 1996.
- Jaume Urgell. *L'organització i la direcció del voluntariat a les associacions. Manual per al canvi organitzatiu a través de la gestió del voluntariat*. Útils Pràctics: Barcelona Associacions. núm. 2. Torre Jussana. Barcelona. 1996.
- Elisenda Figueras. *Comunicar per a existir. Manual sobre la comunicació global de les associacions*. Útils Pràctics: Barcelona Associacions. núm. 3. Torre Jussana. Barcelona. 1996.
- Equip de l'Agència, ed. *Vamos a trazar un plan para la financiación de nuestra asociación. Manual para socios, donantes, mecenazgo y subvenciones*. Útils Pràctics: Barcelona Associacions. núm. 4. Torre Jussana. Barcelona. 1997.
- Xavier Armangué i Toni Vilà. *Manual legislatiu associatiu*. Útils Pràctics: Barcelona Associacions. núm. 5. Torre Jussana. Barcelona. 1997.
- José Manuel Mille. *Manual bàsic per a l'elaboració de projectes*. Útils Pràctics: Barcelona Associacions. núm. 6. Torre Jussana. Barcelona. 1997.
- Sandy Adirondak. *Direcció i gestió de les associacions de voluntaris*. Dossiers: Barcelona Associacions. núm. 13. Torre Jussana. Barcelona. 1995.
- Jaume Urgell. *Recursos humans a les organitzacions no lucratives*. Dossiers: Barcelona Associacions. núm. 16. Torre Jussana. Barcelona. 1995.
- Equip de l'Agència, ed. *Vamos a plantearnos la financiación de nuestras asociaciones. Ideas clave y propuestas estratégicas*. Dossiers: Barcelona Associacions. núm. 26. Torre Jussana. Barcelona. 1997.

