

# LA PARTICIPACIÓN DE LAS FAMILIAS EN LA EDUCACIÓN INFANTIL

(DE 0 A 3 AÑOS)

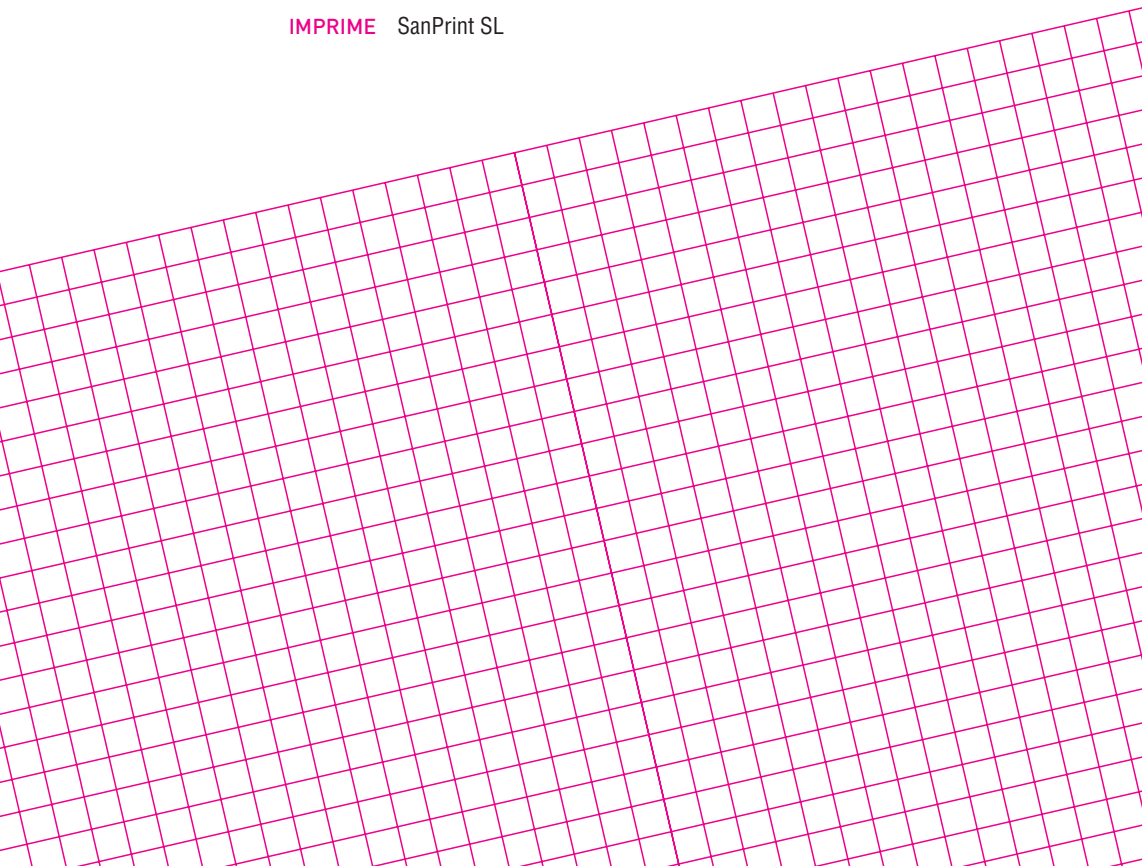
Confederación Andaluza de Asociaciones de madres y padres  
del alumnado por la Educación Pública

**EDITA** Confederación Andaluza de Asociaciones de madres y padres  
del alumnado por la Educación Pública

**SUBVENCIONA** Consejería para la Igualdad y Bienestar Social  
(Dirección General de Infancia y Familias)

**DISEÑO Y MAQUETACIÓN** Catálogo 2008

**IMPRIME** SanPrint SL



# LA PARTICIPACIÓN DE LAS FAMILIAS EN LA EDUCACIÓN INFANTIL

(DE 0 A 3 AÑOS)



CONFEDERACIÓN ANDALUZA  
DE ASOCIACIONES DE MADRES Y PADRES DEL ALUMNADO  
POR LA EDUCACIÓN PÚBLICA



El manual que tenéis ante vosotros/as, pretende convertirse en una humilde aportación para el fomento y la mejora de la participación colectiva y organizada de las familias en los Centros de Atención Socioeducativa.

Como consecuencia de la edad temprana de los niños y niñas que atendemos en nuestros centros, existe una preocupación manifiesta por parte de gran parte de las familias en las necesidades básicas de sus hijos/as. Es muy común la pregunta, cuando llega la hora de la recogida, de “¿Qué tal ha comido? ¿Qué tal ha dormido?...” Mucho menos frecuentes son aquellas cuestiones relacionadas con el aprendizaje, el desarrollo de su autonomía, y con la socialización.

Vivimos una sociedad en que el valor de la participación, sobre todo en su dimensión colectiva y organizada, está en desuso. Sin embargo, tenemos la gran oportunidad, conectada con esa motivación primaria de las familias, de promover la participación con las familias de nuestros Centros de Atención Socioeducativa.

Inscribir una asociación en el registro de asociaciones es algo relativamente sencillo.

Sin embargo la propuesta va mucho más allá, desde el convencimiento de que la participación no es sinónimo de “alta en el registro de asociaciones”, aunque esto pueda ser una condición o una ayuda para la participación colectiva y organizada.

Podemos conocer a padres, a madres, a profesionales del centro, a nosotros/as mismos motivados por la idea; sin embargo, por ser un mundo desconocido nos retraemos, quedándonos quietos/as, parados/as y seguimos buscando a algún padre (casi siempre madre) para formar parte de la Comisión de Valoración de Solicitudes que se convoca en nuestro centro cada año y requiere la presencia del/a representante de las familias.

En no pocas situaciones la asociación ya está constituida, pero, con buenas relaciones entre la AMPA y el CASE, somos conscientes de la apreciada escasa actividad, culpando de ello a “la falta de tiempo”, y a “la reducida respuesta” de las familias.

El material que os presentamos es un refuerzo y apoyo para “los primeros pasos asociativos”, y lo hemos organizado tras una reflexión sobre la **IMPORTANCIA DE LA COLABORACIÓN ENTRE LA FAMILIA Y LOS CENTROS DE ATENCIÓN SOCIOEDUCATIVA**, en los siguientes apartados:

- 1 La gestión de la constitución de una asociación de padres y madres en los CASE.
- 2 La gestión de la organización en las asociaciones.
- 3 La gestión administrativa de las asociaciones.
- 4 La gestión de las personas en la constitución de las asociaciones.
- 5 La gestión de la economía en las asociaciones.
- 6 La gestión de la participación en las asociaciones.
- 7 La gestión de la comunicación en las asociaciones.
- 8 La gestión de los proyectos en las asociaciones.

Además os facilitamos una serie de anexos que os pueden ayudar como modelo básico de vuestra tarea en la asociación.

Muchas gracias por compartir este empeño en el inicio y el fomento de los procesos de participación colectiva.

M<sup>a</sup> del Pilar Triguero Vilrreales

PRESIDENTA DE LA CODAPA

## LA PARTICIPACIÓN DE LAS FAMILIAS EN LOS CENTROS DE ATENCIÓN SOCIOEDUCATIVA

### PADRES/MADRES EN COLABORACIÓN CON EL EQUIPO EDUCATIVO

El papel fundamental en el desarrollo de los niños y niñas reside, sin ningún género de dudas en los padres y madres. La vida familiar afecta cada aspecto del desarrollo del niño/a.

Cuando un niño/a deja el entorno familiar para asistir a un CASE. (Centro de Atención Socio-educativa), o a un programa de educación temprana en otro tipo de centro, es importante que los padres/madres y el equipo educativo del centro se coordinen; establezcan, mediante la comunicación, espacios de unión, para ayudar al niño/a en su transición desde la casa a la escuela; desde el hogar al programa socioeducativo de carácter grupal; desde la cultura familiar-doméstica, a la cultura escolar.

El desarrollo es mayor para aquellos niños/as que participan en entornos domésticos y escolares interrelacionados de manera frecuente entre sí, con intercambios de información entre ambos entornos, y constituyendo éstos el apoyo para la intervención tanto para los padres y madres como para el equipo educativo, en sus respectivos entornos.

Los equipos educativos de los centros de atención socioeducativa, que atienden a niños y niñas de 0 a 3 años, deben ayudar al niño/a y a su familia (padre-madre) en esta transición de la “CASA” al “CASE”.

Un entorno escolar que permita la participación de los padres/madres se caracteriza por el control compartido entre los niños/as y los adultos, centrado en los puntos fuertes de los niños/as y las familias y en la autenticidad de los adultos.

Este control compartido requiere que el personal educador del CASE. dará la oportunidad a que los niños y niñas, vayan “resolviendo sus propios problemas”, “expresando sus propias ideas”, por lo que deberá evitar “dar a los niños y niñas todas las respuestas, o tener la decisión última en todas las situaciones que se den en el aula”.

Esto requiere por parte del personal educador infantil realizar ejercicios y desarrollar la paciencia, la observación, sin juzgar, y mantener una actitud de aprender de las circunstancias que envuelven a las familias.

Establecer relaciones con las familias lleva mucho esfuerzo y tiempo; pero una vez que iniciamos este proceso, y que se comiencen a vislumbrar “resultados”, en este flujo de comunicación y reconocimiento, se presentará la oportunidad de inventar cauces de comunicación y participación más estables.

Al considerar a cada niño/a como CAPAZ DE APRENDIZAJE... y proponer esta visión positiva a los padres y madres, éstos suelen responder.

Los padres/madres se suelen interesar más por sus hijos/as cuando los educadores/as les comentamos los logros, las cosas buenas, las nuevas adquisiciones a nivel de desarrollo, y la influencia positiva que los padres y madres tienen sobre el progreso de sus hijos/as.

La autenticidad requiere que demostremos interés por los padres/madres y las familias, escuchando con atención y respeto lo que nos dicen, aceptando su forma de hablar (algunas con serias dificultades en el uso de nuestro idioma) tanto como las experiencias que quieren compartir con nosotros/as.

Los padres/madres buscan, al compartir con nosotros/as, retroalimentación, que expresemos nuestra opinión al respecto, por lo que debemos extremar el cuidado en no utilizar una terminología tecnicista, o expresiones vacías, procurando en todo momento el uso de un lenguaje cercano y comprensible.

Les ayuda mucho nuestras sugerencias específicas, por lo que debemos responder con autenticidad profesional a las preguntas sobre su hijo/a, sobre el proyecto educativo, sobre el funcionamiento del CASE., etc.

Cuando el niño/a está teniendo problemas es importante trabajar con los padres y las madres para resolver estos problemas tanto en la casa como en la escuela.

El ponernos juntos, personal educador y familia, a buscar solución a los problemas, ayuda a reforzar la implicación de las familias, dando valor a sus ideas, y a encontrar juntos las estrategias apropiadas.

No podemos olvidar el cambio que se está produciendo en el modelo de familia tradicional. Las características cambiantes de las familias requieren que el educador/a tenga información sobre la familia del niño/a, por la gran influencia que ejerce ésta en su desarrollo, así como para poder planificar la participación de los padres y madres en el aula, en el CASE., etc...



## LA PARTICIPACIÓN DE LOS PADRES Y MADRES

La participación de los padres y madres se fundamenta en las siguientes ideas de fuerza:

- 1 La intervención, desde el ámbito familiar, en el desarrollo del proyecto educativo.
- 2 El establecimiento de unas relaciones positivas y de colaboración entre el equipo educador y las familias.
- 3 El intercambio de ideas, opiniones y experiencias.
- 4 La búsqueda de soluciones a los problemas que se plantean en relación tanto al alumnado como al Centro de Atención Socioeducativa.

En el ámbito de la participación de los padres y madres, como primeros y principales responsables de la educación de sus hijos/as, tienen reconocidos los siguientes derechos:

- Derecho a estar informado/a sobre el progreso del aprendizaje e integración socioeducativa de sus hijos/as.
- Derecho a participar en el proceso de enseñanza y aprendizaje de sus hijos/as.
- Derecho a participar en la organización y funcionamiento del Centro de Atención Socioeducativa.
- Derecho a ser oídos en aquellas decisiones que afectan al proceso de aprendizaje de sus hijos/as.

Por otra parte, y como primeros responsables de la educación de sus hijos/as, a las familias les corresponde:

- El establecimiento de relaciones abiertas, de comunicación, respeto y cooperación con el personal del centro.
- El respeto a las normas de convivencia y funcionamiento del servicio.
- La participación activa en todas las actividades con las familias para la mejora del centro.
- En colaboración con el equipo educador, conocer, participar y apoyar la evolución del proceso educativo.

A pesar de que se está produciendo un leve cambio, la falta de hábito democrático en la sociedad española afecta de manera profunda a las raíces de la PARTICIPACIÓN CIUDADANA en general, y en particular, a las raíces de la participación de las familias en el ámbito educativo.

Por ello, es preciso seguir insistiendo en “la necesidad de que madres, padres y tutores, tomen conciencia del importante papel que representan como miembros activos de la comunidad educativa, para conseguir que la participación alcance todo su desarrollo y hacer posible el compromiso de otras madres y padres, que garanticen el relevo generacional que constantemente se produce en la escuela” (Cándida Martínez. Ex Consejera de Educación) y a mayor velocidad en los CASE., dada la brevedad del ciclo de edad de la población a la que se atiende.

Al hablar de participación de madres y padres en los CASE., además de todos los obstáculos con los que contamos, sabidos por todos, no debemos olvidar la GRAN OPORTUNIDAD para la participación, dada la motivación y preocupación bastante generalizada por el bienestar del niño/a.

Los espacios de participación, tanto individuales como colectivos, pueden ser muy variados y creativos, pero siempre deben de conectar adecuadamente con la sensibilidad y motivación de las familias de nuestros alumnos/as.

Desde nuestra experiencia de años desarrollada en la Escuela Infantil Municipal de Balerna-Matagorda (El Ejido) queremos compartir aquellos espacios que cuidamos de manera extrema, dado que la participación tanto en su dimensión cualitativa como cuantitativa es muy alta.

- Primera toma de contacto en la recepción de las matrículas: la dirección del centro informa sobre el proyecto educativo, la organización del centro, los horarios, la distribución en las aulas.
- Entrevistas individualizadas con las familias. Dos tipos de entrevistas: las realizadas por la dirección del centro y las que realiza el personal educador. Las entrevistas por parte del personal educador con las familias tienen lugar los dos primeros días del curso escolar. En ellas se comparte la información sobre la situación y desarrollo de los niños y niñas. Además se mantienen tres entrevistas en la finalización de cada trimestre, compartiendo entonces el/la educador/a un informe de evaluación sobre los logros, las adquisiciones y las nuevas situaciones específica y especiales que se puedan ir detectando. El informe de evaluación se entrega, en la entrevista directa y personal, además en soporte papel.

- Reunión con las familias una vez finalizada la fase de adaptación. La finalidad de esta reunión es la presentación del proyecto educativo y del personaje que va a globalizar la intervención educativa del curso, la puesta en marcha del proceso de participación de los padres y madres en los diferentes proyectos de la Escuela Infantil. En este primer encuentro presentamos lo que venimos llamando “Un día en la escuela Infantil”, que consiste en la grabación y montaje “casero” de un video. Así mismo, se mantiene una reunión de aula, con los padres y madres de los niños/as de cada grupo y el/la educador/a. En esta reunión se debate y se proponen ideas por parte de todos para la mejora del proyecto educativo.
- A lo largo del mes de octubre, y de manera individualizada, se hace entrega (distribución gratuita) a lo padres y madres de un CD que contienen las canciones que se cantan en la Escuela Infantil y que constituyen un importante soporte educativo. El CD fue grabado por los trabajadores y trabajadoras de la Red Municipal de Escuelas Infantiles de El Ejido, con la ayuda técnica y colaboración del personal de las Escuelas Municipales de Música de El Ejido.
- Tertulias formativas para padres y madres. En estas tertulias, en la que contamos con una muy alta participación, pretendemos dar respuesta a las inquietudes, preocupaciones, dudas y problemas con las que se encuentran las madres y padres en relación a la educación de sus hijos e hijas. Por ello iniciamos la actividad con una investigación apoyada en métodos participativos, a través de la cual se expresan estas inquietudes y en respuesta a ellas se organiza el programa de contenidos para el curso escolar. Estamos convencidos de que el éxito de la actividad en cuanto a la participación tanto de madres como de padres se refiere, radica en la metodología con las que intervenimos a lo largo de todo el proceso.
- Talleres de participación. Los talleres de participación en sus comienzos pretenden facilitar la intervención de los padres y madres abriendo las puertas de la escuela infantil. Comenzamos con las fiestas de gran arraigo cultural en nuestra zona como la navidad y el carnaval. Además, se participa en la finalización del curso con un encuentro convivencia padres e hijos/as. En este momento, sin haber dejado estas actividades a que hacemos referencia, y en respuesta a peticiones formuladas por las familias, se realizan talleres de cara a potenciar el desarrollo de habilidades en los padres y madres orien-

tados a la educación de sus hijos e hijas. Entre estas actividades cabe destacar el taller de “Cuéntale un cuento a tu hijo/a”, “Cómo mejorar la comunicación en la familia” y “La educación en valores”.

- La participación de los padres y madres en actividades puntuales en el aulas con los diferentes grupos de edad. Esta participación suele estar relacionada con las profesiones, el conocimiento del entorno, las costumbres de otros países (países de origen de compañeros y compañeras), etc.
- La participación de las familias en actividades de centro: por ejemplo, en este curso y de manera natural (dado el gran número de familias agricultoras), se está colaborando en la creación y mantenimiento de un huerto escolar, a través de la aportación de sus conocimientos y de recursos como semillas, abono, plásticos para proteger las plantas del viento, etc...
- El boletín interno de edición trimestral “Alnubaira”. En este boletín además de dar a conocer la vida del centro en el apartado denominado “UNA VENTANA ABIERTA”, se abordan aspectos formativos dirigidos a las familias. Así mismo en este boletín se abre un espacio a la participación de las familias. Para favorecer esta participación, que en nuestro entorno es muy dificultosa, nos servimos de la realización de entrevistas a los padres y madres, y proyectos como “los cuentos que me contó mi madre”, “a qué jugaba cuando era pequeño /a”, etc...
- La participación de las familias con sus hijos e hijas, en horario lectivo, en el Festival de Teatro de El Ejido. Este evento de carácter cultural tiene gran impacto en nuestro municipio. Desde hace tres ediciones una de las obras se dirige directamente a la población de 0 a 3 años. Las Escuelas Infantiles Municipales participamos de esta actividad en horario de mañana, organizando un autocar que traslada a madres, padres, personal y niños y niñas al teatro municipal. Esta actividad está adquiriendo gran relevancia ya que las familias abren un hueco en su actividad laboral para colaborar en esta actividad que incorpora a sus hijos e hijas en la dinámica cultural del municipio.
- Todos estos espacios de participación vienen siendo alimentados desde la dirección de la Escuela Infantil y del Equipo Educativo por un trabajo que se realiza de manera continuada, que consiste, entre otras intervenciones,

- en la entrega de un pequeño esquema de lo que se va a trabajar en los diferentes niveles educativos a lo largo de mes que comienza y
- en la transformación de las “paredes” de los espacios comunes del centro (pasillos, etc...) en espacios de comunicación de nuestro proyecto educativo y de la vida del centro, utilizando para ello como recurso fundamental la imagen.

La participación de las familias puede hacerse a través de las asociaciones de madres y padres. Esto permite abordar de manera colectiva los problemas y la búsqueda y organización de soluciones, así como la puesta en marcha de proyectos de actividades para conseguir unos fines comunes.

Las asociaciones de madres y padres del alumnado de los CASE pueden convertirse en plataformas de participación, de promoción de actividades en colaboración con el centro, de representación de las familias, etc.

**Ana Domínguez Palmero**

DIRECTORA ESCUELA INFANTIL MUNICIPAL DE BALERMA Y MATAGORDA, MUNICIPIO EL EJIDO (ALMERÍA)

**M<sup>a</sup> Inés Blasco Altuna**

TÉCNICA DE PROGRAMAS SOCIOEDUCATIVOS UNIDAD DE EDUCACIÓN. AYUNTAMIENTO DE EL EJIDO.

COORDINADORA RED MUNICIPAL ESCUELAS INFANTILES, MUNICIPIO EL EJIDO (ALMERÍA)

## PRESENTACIÓN DE LOS CONTENIDOS DEL TRABAJO

- 1 Gestiones para la constitución de una asociación de madres y padres en los Centros de Atención Socioeducativa (CASE):
  - a. Gestiones a realizar para la creación de una asociación.
  - b. Pasos para la constitución de una asociación.
  - c. El código de identificación fiscal.
  - d. La apertura de una cuenta bancaria.
- 2 La gestión de la organización en las asociaciones:
  - a. Los órganos de gobierno y de representación de las asociaciones.
  - b. La Asamblea General de una asociación.
  - c. La Junta Directiva.
  - d. Las funciones de los miembros de la Junta Directiva.
- 3 La gestión administrativa en las asociaciones:
  - a. Los libros de una asociación.
  - b. La organización de la documentación. El archivo de la asociación.
- 4 La gestión de las personas en la constitución de las asociaciones:
  - a. Lo más importante “las personas”.
  - b. Funcionamiento de las asociaciones de madres y padres del alumnado de los CASE.
- 5 La gestión de la economía en las asociaciones.
  - a. La contabilidad en una asociación.
  - b. Los recursos económicos de las asociaciones:
    - i. Los recursos propios.
    - ii. Los recursos ajenos de entidades privadas.
    - iii. Los recursos ajenos de entidades públicas.
- 6 La gestión de la participación en las asociaciones.
  - a. Los diferentes niveles de participación.
  - b. Las condiciones de la participación.
  - c. El trabajo en equipo: la herramienta por excelencia de la participación.
  - d. Las reuniones eficaces.

- e. La dinamización de la participación en las asociaciones:
  - i. Funciones.
  - ii. Perfil de las personas dinamizadoras
  - iii. Comportamientos a realizar por parte de los/as dinamizadores.
  - iv. Estilos de dinamización.

7 La gestión de la comunicación en las asociaciones:

- a. La comunicación en las asociaciones de madres y padres y en las asociaciones en general.
- b. La comunicación interna.
- c. La comunicación externa.

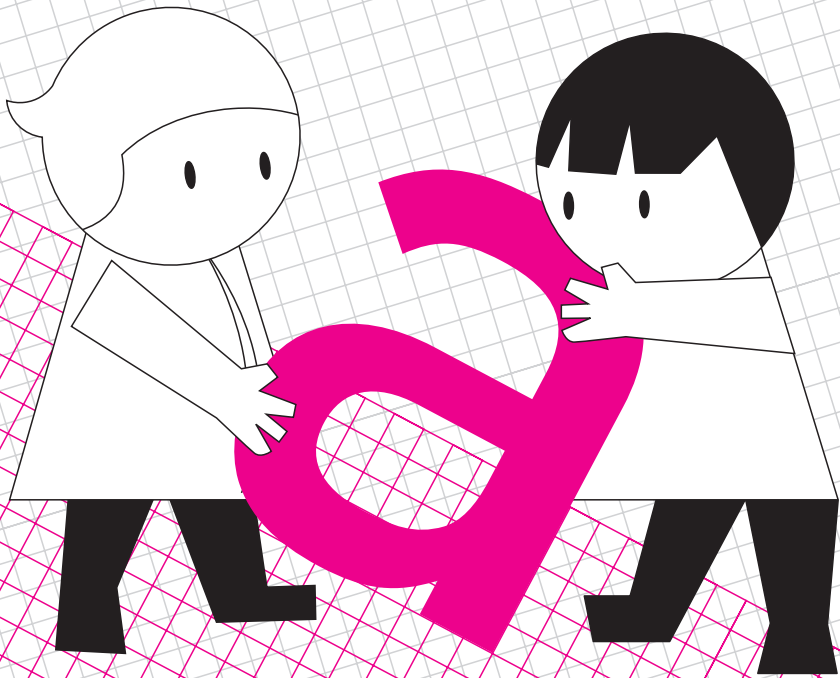
8 La gestión de los proyectos en las asociaciones:

- a. La “carta de navegación” de nuestra AMPA.
- b. Conocer nuestra realidad.
- c. El plan estratégico de la AMPA.
- d. El plan de gestión de nuestra AMPA: concretamos el plan estratégico.
- e. Pistas para diseñar un proyecto de actividades.
- f. La evaluación de los proyectos útil y práctica.
- g. Los indicadores de evaluación y la elaboración de la memoria.

9 Anexos que facilitan la gestión:

- a. Documentación necesaria para la inscripción de asociaciones incluidas en el ámbito de aplicación de la Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del derecho de asociación.
- b. Solicitud de inscripción en el registro de asociaciones.
- c. Certificación de la identidad de los componentes de la junta directiva.
- d. Modelo de acta fundacional.
- e. Modelo de estatutos.
- f. Ejemplo de convocatoria y de orden del día.
- g. Modelo de altas de socios/as.
- h. Solicitud de diligenciado y sellado de libros de asociaciones.
- i. Pautas para la evaluación de los proyectos.
- j. Guión para una memoria de actividades de una asociación.

10 Legislación



1

GESTIONES PARA LA CONSTITUCIÓN DE UNA  
ASOCIACIÓN DE MADRES Y PADRES EN LOS  
CENTROS DE ATENCIÓN SOCIOEDUCATIVA (CASE)



## GESTIONES A REALIZAR PARA LA CREACIÓN DE UNA ASOCIACIÓN

- 1 Acuerdo de al menos, 10 madres, padres o tutores de constituirse en Asociación.
- 2 Elaboración de los Estatutos de la Asociación de Madres y Padres de Alumnado.
- 3 Convocatoria de una Asamblea General para aprobar los estatutos y elaboración del acta fundacional de la Asociación.
- 4 Elección de la Junta Directiva.
- 5 Presentación e inscripción de la Asociación en el Registro de Asociaciones de la Delegación Provincial de la Consejería de Justicia y Administración Pública.
- 6 SOLICITAR EL ALTA EN OTRO REGISTRO DE ASOCIACIONES.

## PASOS PARA LA CONSTITUCIÓN DE LAS ASOCIACIONES DE MADRES Y PADRES DE ALUMNAS Y ALUMNOS DE LOS C.A.S.E.

La normativa andaluza garantiza la libertad de asociación, en el ámbito educativo, a las madres y los padres del alumnado de los centros docentes, tanto públicos como privados.

Para constituir una Asociación de Madres y Padres del Alumnado y Alumnos es necesario el acuerdo de diez padres o madres, que se proponen conseguir unas finalidades acordes con las que la normativa vigente establece para estas asociaciones y se dotan de unos estatutos para su funcionamiento. Del acuerdo de constitución se levantará acta, y en este acta fundacional se incluirá la aprobación de los estatutos.

El **acta fundacional** ha de contener al menos:

- Los nombres y apellidos de los promotores de la Asociación, nacionalidad y domicilio.
- La voluntad de los promotores de constituir una asociación, y la denominación de ésta.
- Los estatutos que regirán el funcionamiento de la asociación.
- Lugar y fecha de otorgamiento del acta y firma de los promotores o de sus representantes, en el caso de personas jurídicas.

El primer paso para constituir una Asociación es la redacción de sus **estatutos**, que contendrán, al menos:

- Denominación de la entidad asociativa, que deberá contener una referencia que la singularice y una indicación del centro docente en que se constituye.
- Fines que se propone la asociación.
- Domicilio de la asociación, que podrá ser el del centro docente en que se constituye o, en su caso, el de otro local determinado por la asociación.
- Composición y funcionamiento de sus órganos de gobierno y representación (Asamblea General y Junta Directiva, respectivamente) que, en todo caso, deberán ser democráticos.
- Procedimiento de admisión de las personas asociadas. La solicitud será voluntaria y previa petición de inscripción, no pudiendo exigirse más requisitos que el de ser padre o madre o tutor o tutora del alumnado matriculado en el centro, abonar, en su caso, las correspondientes cuotas, y aceptar los correspondientes estatutos. Asimismo, se contemplarán los motivos para la pérdida de la condición de persona asociada.
- Derechos y deberes de las personas asociadas.
- Patrimonio fundacional, recursos económicos previstos y aplicación que haya de darse al patrimonio de la Asociación en caso de disolución.
- Régimen de modificación de los estatutos.

Una vez aprobados los estatutos de la asociación, se presentarán junto con el acta fundacional en la correspondiente Delegación Provincial de Justicia y Administración Pública que procederá, siempre que los fines de la asociación se adecuen a lo dispuesto en la normativa vigente, a su inscripción en el Registro de Asociaciones.

## CÓDIGO DE IDENTIFICACIÓN FISCAL (CIF)

Una vez inscrita la asociación en el registro, debe obtener el código de identificación fiscal (CIF).

El CIF es necesario para cualquier trámite legal como, por ejemplo, para poder abrir una cuenta corriente a nombre de la asociación.

Recordemos que la Asociación es una persona jurídica y necesita un “D.N.I.”, que es el C.I.F. (igual que las personas físicas tenemos un NIF).

El procedimiento para obtenerlo es muy sencillo: hay que ir a la delegación de Hacienda más próxima y hacer una solicitud.

A la **solicitud** hay que **adjuntar**:

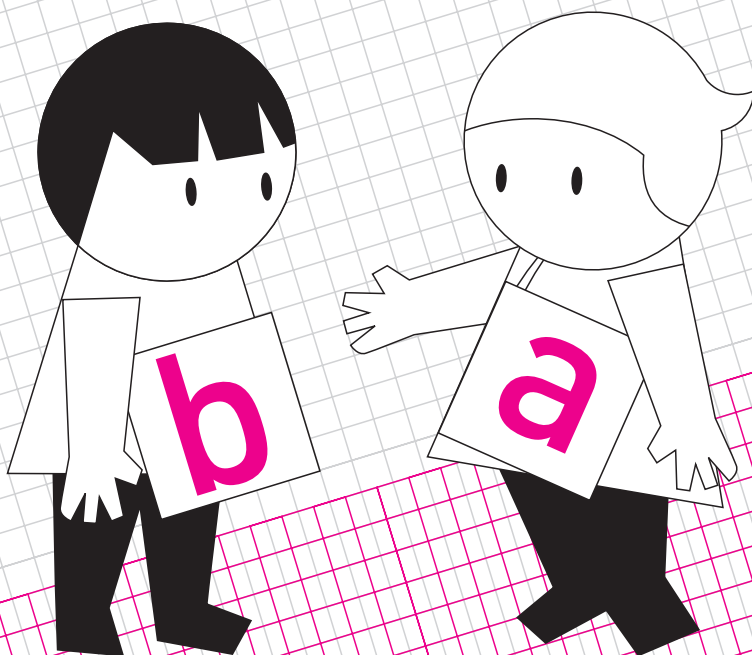
- Acta de Constitución y dos fotocopias. (Si no aparece el nombramiento de cargos en dicha acta, dos fotocopias también del nombramiento de cargos).
- Original y dos fotocopias del Acuerdo o Resolución de la Inscripción de la asociación en el Registro correspondiente.
- Original y dos fotocopias de los Estatutos. (Tienen que estar visados).
- Modelo, firmado por el presidente o presidenta (Rellenado a máquina o con mayúsculas). El modelo se recoge también en Hacienda.
- Fotocopia del D.N.I. de Presidente o Presidenta (No puede estar caducado).

Si la asociación cambia de domicilio social, o denominación, es necesario realizar de nuevo el mismo trámite en la Delegación de Hacienda.

## APERTURA DE CUENTA BANCARIA

Es conveniente, desde el primer momento, abrir una cuenta corriente a nombre de la asociación, para que todos los movimientos económicos figuren a nombre de la entidad (ya que si no quedan como realizados por particulares).

Para ello, presentar en el banco (o Caja de Ahorros) una copia de los Estatutos registrados (o en trámite con sello de entrada en registro) y del C.I.F., con un Acta de la Asociación donde se le apodera para figurar como titulares de la cuenta (entre las personas autorizadas es recomendable que figure el Presidente o Presidenta y el Tesorero o Tesorera).

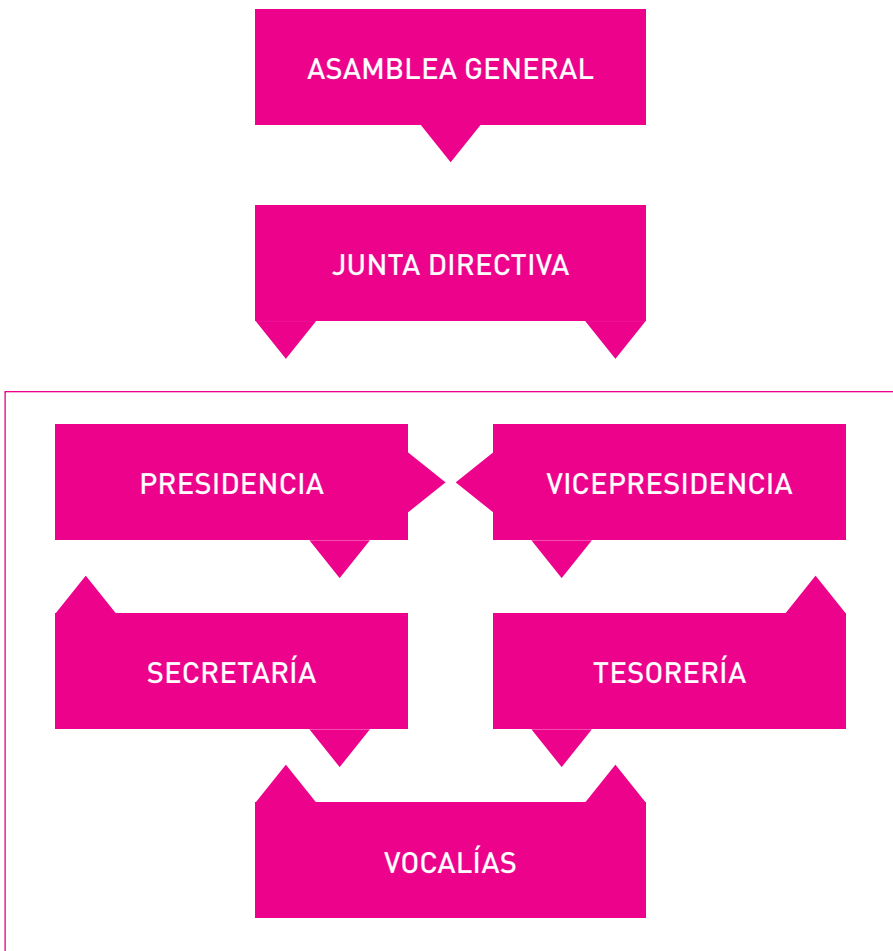


## 2

## LA GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN EN LAS ASOCIACIONES

## LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO Y DE REPRESENTACIÓN DE LAS ASOCIACIONES

Los órganos de gobierno y de representación de las Asociaciones de Madres y Padres del alumnado son: la Asamblea General y la Junta Directiva.



## LA ASAMBLEA GENERAL DE UNA ASOCIACIÓN

**La Asamblea General es el órgano supremo de gobierno de la Asociación.**

Está integrada por todas las personas asociadas, que adoptan sus decisiones por el principio mayoritario o de democracia interna.

La Asamblea General no puede actuar en contra de los estatutos, a los que está sometida, al igual que todos los órganos de la asociación.

Sus **competencias** son las siguientes:

- Modificar los estatutos de la asociación.
- Elegir y separar a los miembros de la Junta Directiva.
- Controlar la actividad de la Junta Directiva y aprobar su gestión.
- Aprobar el presupuesto anual y la liquidación anual de cuentas de la asociación.
- Acordar la disolución de la asociación.
- Acordar la unión a Asociaciones, la integración en Federaciones y Confederaciones, la separación de las mismas, así como la creación y participación en fundaciones.
- Aprobar el reglamento de régimen interior de la asociación.
- Tener conocimiento de las altas y bajas de las personas asociadas.
- Acordar la solicitud de la declaración de utilidad pública y de interés público de Andalucía.
- Aprobar las disposiciones y directivas del funcionamiento de la asociación.
- Cualquier otra que no corresponda a otro órgano de la asociación.

La competencia para la convocatoria de Asamblea General Ordinaria le corresponde a la Junta Directiva. Deberá reunirse, al menos, una vez al año, aunque se podrá convocar con carácter extraordinario, por decisión de la Junta Directiva o cuando lo solicite un número de personas asociadas no inferior al 10%.

La convocatoria deberá contener, como mínimo, el Orden del día y el lugar y la hora de reunión en primera y segunda convocatoria. Se comunicará por escrito al domicilio de las personas asociadas que conste en la relación actualizada de las mismas, aunque también se pueden utilizar otros medios de notificación electrónicos, informáticos y telemáticos. Asimismo podrá informarse a través del tablón de anuncios del centro docente en el que se ubica.

Cuando la Asamblea General sea convocada por iniciativa de la Junta Directiva deberá comunicarse con un mínimo de 15 días de antelación, mientras que si se convoca a solicitud de, al menos, el 10% de las personas asociadas, ésta se reunirá dentro del plazo de 30 días a contar desde su solicitud.

En ambos casos, la Asamblea General quedará constituida en primera convocatoria cuando concurren al menos un tercio de las personas asociadas o representadas y en segunda convocatoria, transcurridos al menos 30 minutos desde la hora fijada para la primera, cualquiera que sea el número de asistentes.

Los acuerdos se adoptarán por mayoría simple de las personas presentes o representadas cuando los votos positivos superen a los negativos.

Sin embargo, se necesitará mayoría absoluta, es decir, más de la mitad de votos de los presentes, entre otros, en los siguientes casos:

- Disolución de la Asociación.
- Modificación de los estatutos.
- Disposición o enajenación de bienes.
- Acuerdos sobre asuntos no incluidos en el Orden del Día.
- Cualesquiera otros que así se recoja en los estatutos.

### LA JUNTA DIRECTIVA

La Junta Directiva es el órgano de representación de la asociación, y está encargada de gestionar y representar los intereses de la misma, de acuerdo con las disposiciones y directivas de la Asamblea General. Sólo podrán formar parte de ella personas asociadas.

Sus facultades se extienden a todos los actos comprendidos en los fines de la asociación, aunque los estatutos pueden establecer aquellos actos que necesitan el acuerdo de la Asamblea General.

La estructura, funcionamiento, representatividad y facultades deben ser establecidas por los estatutos de la asociación.

Las elecciones y ceses de los miembros de la Junta Directiva deben inscribirse en el Censo de la correspondiente Delegación Provincial de la Consejería de Educación. En caso de dimisión de todos los miembros de la Junta Directiva debe hacerse una Asamblea General convocada a los efectos de escoger una nueva Junta Directiva.

Los miembros de la Junta Directiva ejercen su cargo gratuitamente, pero sí tendrán derecho al anticipo y reembolso de los gastos debidamente justificados.

La Junta Directiva puede reunirse de manera informal cada vez que sea necesario, pero habrá que establecer los cauces para que los acuerdos tomados sean conocidos por todos, por lo que lo aconsejable es reunirse de manera formal con un Orden del día y levantando acta de los acuerdos alcanzados. Este acta será firmado por la persona responsable de la secretaría, con el visto bueno de la presidenta o el presidente.

Las reuniones se celebrarán a instancia de quien ejerza la presidencia o de la mayoría de sus miembros, que tienen el derecho y el deber de asistir a las reuniones.

Si los estatutos no lo prohíben, la Junta Directiva puede delegar sus facultades en una o más personas asociadas para que realicen recomendaciones y propuestas. Con estas comisiones se pretende agilizar la actividad de la asociación.

Estas delegaciones deben ser aprobadas por la Asamblea General.



## FUNCIONES DE LOS MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA DE LAS ASOCIACIONES DE MADRES Y PADRES

### PRESIDENCIA

- Representa a la Asociación.
- Convoca y preside las reuniones de la Junta Directiva y de las Asambleas.

### VICEPRESIDENCIA

- Sustituye a la presidencia en caso de ausencia o enfermedad.

### SECRETARÍA

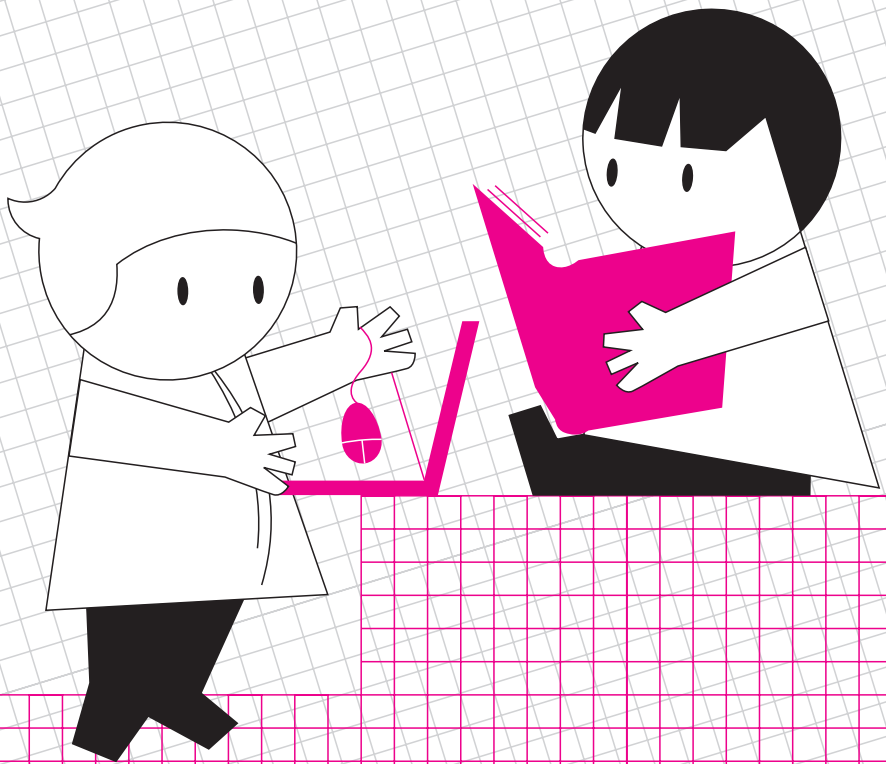
- Tiene encomendada la custodia de los libros oficiales de la asociación, y levanta acta de las reuniones.

### TESORERÍA

- Es responsable de las finanzas de la asociación, y elabora el presupuesto anual.

### VOCALÍAS

- Tienen las responsabilidades que le encomiende la Junta Directiva.



# 3

## LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LAS ASOCIACIONES

## LOS LIBROS DE UNA ASOCIACIÓN

### EL LIBRO DE ACTAS

En el libro de actas se escriben las actas de las asambleas generales ordinarias y extraordinarias. Las actas son el testimonio escrito de los temas que se tratan en las asambleas y en las reuniones de junta, y de las decisiones que se toman.

Deben estar a disposición de todos los socios y socias para que se puedan informar.

El acta se redactará con claridad y de forma sencilla y comprenderá varias partes:

- En el encabezamiento se expresará el lugar, fecha y órgano (junta directiva o asamblea general) y las personas que se reúnen, expresando sus nombres y apellidos y cargos que ostentan. En las asambleas generales no es necesario transcribir el nombre y apellidos de todos los asistentes pero sí los del presidente y del secretario. En esta parte del acta se hará constar el motivo de la reunión.
- El cuerpo del acta reflejará los temas a tratar, los tratados, las manifestaciones, deliberaciones, discusiones de los asistentes y los acuerdos adoptados. Aquí es donde se harán constar los votos emitidos, los quórum necesarios y los votos reservados cuando alguien no esté conforme con el acuerdo tomado por mayoría. También se expresará cómo se toma el acuerdo, si por mayoría, unanimidad, etc.
- En la conclusión del acta se levanta la sesión por haberse agotado el orden del día, señalando la hora en que finaliza, y se hace referencia a la aprobación del acta (si se redacta en aquel momento; si no se aprobará en la siguiente asamblea) y se recogen las firmas de los asistentes.

### EL LIBRO DE SOCIOS Y DE SOCIAS

En este libro se debe de llevar el registro de altas y bajas de los socios/as, anotando la fecha de alta o baja, el DNI, domicilio y nombre completo así como la firma de la persona en cuestión.

## EL LIBRO DE CUENTAS

En el libro de cuentas se anotan los conceptos de los pagos o ingresos hechos y luego hay que cuadrarlo con el debe (si es pago) y haber (si es ingreso). Al final de cada ejercicio hay que hacer el balance (saldo positivo o negativo desde el principio de año hasta el final, con la resta del total de ingresos y gastos).

No es necesario que se anoten cada uno de los gastos o ingresos por separado. Se pueden apuntar las cantidades agrupadas por conceptos en un determinado periodo de tiempo: Por ejemplo, si en enero cobramos las cuotas, al final del mes podremos apuntar en el apartado de haber el concepto cuotas anuales de socios y poner la cantidad total en lugar de poner la cantidad que ha pagado cada uno de los socios.

## LA CORRESPONDENCIA

Uno de los elementos fundamentales para que nuestra entidad funcione es que la información pueda estar al alcance de los socios y socias, de manera que se cuente con los datos necesarios para las tomas de decisiones.

Una buena manera de clasificar la documentación es mediante un **libro de registro**.

En el libro de registro se anotan todos los documentos que se reciben.

Al lado del número de registro se anota el nombre del autor del documento, el título, la fecha en que se ha recibido, la procedencia y el lugar donde se archiva.

Para ordenar y guardar la **correspondencia** se puede utilizar un **libro de entradas y salidas**, donde se haga constar un número de referencia, la fecha de entrada del documento, la procedencia.

## LA ORGANIZACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN.

### EL ARCHIVO DE LA ASOCIACIÓN

A medida que la asociación se consolida, aumenta el volumen de documentación que genera. Para que la oficina funcione correctamente hay que cuidar toda esta documentación.

Algunos aspectos a tener en cuenta son:

- 1 **El material que llega** (correspondencia, documentación): ¿Quién lo recibe? ¿Cuál es el procedimiento para abrir, registrar, repartir o guardar? Debe estar bien definido quién tiene esta responsabilidad. Es mejor que esté centralizada en una persona el abrir la correspondencia y acordar de qué temas se debe pasar copia a las áreas de trabajo o comisiones.
- 2 **El material que sale:** ¿Qué material necesita una aprobación? ¿Quién debe recibir copia de la correspondencia que se envía? Normas de cómo enviar el material. Es una especie de “Libro de estilo” en la presentación de documentos: papel con anagrama de la asociación, dirección y datos básicos (número de los registros oficiales, CIF), presentación básica de la asociación, firmas autorizadas y sello...

Todas las funciones de clasificación y control se pueden realizar de manera informatizada si se dispone de un ordenador y del programa adecuado.

## EL ARCHIVO DE NUESTRA ASOCIACIÓN

Uno de los elementos fundamentales para que nuestra asociación funcione es que la información pueda estar al alcance de los socios y socias, de manera que se cuente con los datos necesarios para las tomas de decisiones.

**Una buena manera de clasificar la documentación es mediante un libro de registro.**

En el libro de registro se anotan todos los documentos que se reciben. Al lado del número de registro se anota el nombre del autor del documento, el título, la fecha en que se ha recibido, la procedencia y el lugar donde se archiva.

Para ordenar y guardar la correspondencia se puede utilizar un libro de entradas y salidas, donde se haga constar un número de referencia, la fecha de entrada del documento, la procedencia. Otra posibilidad es hacer copia de todas las cartas y documentos que la asociación envíe y archivarlas al lado de las cartas que se reciben.

Pues bien, para que la información pueda estar accesible, habrá que empezar ordenando el archivo de manera adecuada.

Para empezar debemos disponer de un mueble-archivador con carpetas colgantes donde estarán los papeles del presente año o curso, y de una estantería con archivadores permanentes, donde quedarán archivados los papeles de años pasados que ya no utilizamos.

Después deberemos elegir los criterios que utilizaremos de forma jerarquizada para archivar la información de la asociación. De estos criterios se deducirán una serie de categorías que serán los nombres de las carpetas colgantes, las subcarpetas o los archivadores permanentes.

Entre los criterios más habituales para ordenar el archivo podemos encontrar los siguientes:

- ❶ **Tiempo:** Dando lugar a las categorías de los sucesivos años: 2005, 2006, 2007, 2008, etc.
- ❷ **Entidad u Órgano:** Dando lugar a las categorías de las distintas entidades con las que tengamos relación (que pueden aparecer más o menos agrupados), o los distintos grupos de trabajo de nuestra propia asociación.
- ❸ **Proyecto o Actividad:** Dando lugar a las categorías que llevarán el nombre de los diferentes Proyectos o Actividades.
- ❹ **Dirección y Sentido de la información:** Es decir, si la información nos ha llegado o la hemos enviado nosotros/as, dando lugar a dos categorías: Entradas y Salidas.

Hay programas informáticos que facilitan las tareas de registro y archivo de documentación.

Otros pasos a seguir pueden ser **clasificar los documentos** según tipos:

- Alfabética.
- Numérica
- Por grandes temas que se van subdividiendo.
- De origen del documento.

Una vez terminado el año, toda la información que ya no necesitemos cotidianamente, la pasaremos a archivadores permanentes y dejaremos sitio a los nuevos documentos.

Mención expresa requiere el **archivo de los documentos económicos**, como son las **facturas, recibos, nóminas**, etc.

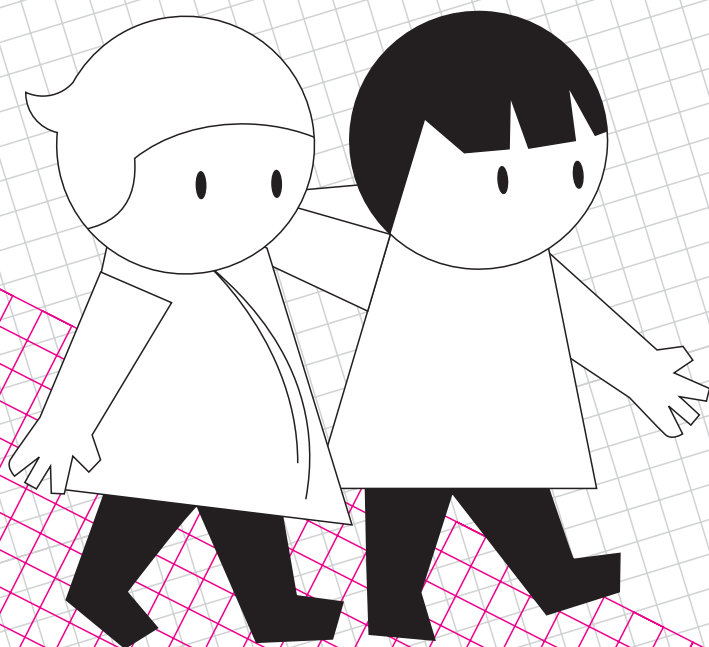
Dado que la información económica, antes de archivarla, debe ser recogida en el Libro de Caja o en la Contabilidad, resulta muy útil disponer de dos carpetas de cartulinas de diferentes colores, con gomas y solapas, para evitar el extravío de los documentos, a las que pegaremos los siguientes rótulos:

- Carpeta 1: Documentos económicos para Contabilizar
- Carpeta 2: Documentos económicos para Archivar

En la primera carpeta meteremos todos los documentos económicos nada más ser recibidos en la entidad y, una vez contabilizados, los pasaremos a la segunda carpeta. Cuando tengamos unos cuantos documentos en esta segunda carpeta o si lo preferimos, con una periodicidad fija (por ejemplo una vez a la semana), archivarémos los documentos ya contabilizados atendiendo a la naturaleza de cada documento.

Consejos para llevar el Archivo de documentos ganando tiempo:

- Archivar sobre la marcha, no dejando que los papeles se acumulen “pendientes de archivo”.
- La información más reciente se coloca en la parte delantera de cada carpeta, según va llegando.
- Los papeles se sujetan con grapas, no con clips.
- Preferentemente se archiva por temas, más que por fechas.
- Las facturas se guardan durante seis años. El resto de documentos también se debe eliminar pasado cierto tiempo prefijado.
- No esperar a que se acumulen diferentes temas en cada carpeta, ni que se llene al completo un cajón del archivador para utilizar otro.



# 4

LA GESTIÓN DE LAS PERSONAS  
EN LA CONSTITUCIÓN  
DE LAS ASOCIACIONES



## LO MÁS IMPORTANTE: “LAS PERSONAS”

La gestión de las personas es un apartado muy importante en las asociaciones de madres y padres puesto que nuestro mayor potencial son ellas. Habrá que valorar el tener una o varias personas encargadas de estas funciones en la Junta Directiva.

Para hacer una buena gestión de recursos humanos tenemos que tener muy claro el tipo de personas que componen nuestra asociación y el marco de relaciones que se van a establecer entre ellas.

Los socios y/o socias de una asociación son todas aquellas personas que forman parte de la asociación, y que están registrados como integrantes de la misma. Como socios y socias tienen el derecho a participar con voz y voto en la asamblea general de socios y socias que es donde se deciden y votan todas las cuestiones relacionadas con el gobierno de la asociación. Pueden tener una serie de obligaciones: pagar una cuota, participar en determinados actos, etc., según quede estipulado en las normas internas de cada una.

Hay socios y/o socias que se limitan a pagar la cuota correspondiente, a recibir servicios de la propia asociación o a participar puntualmente en alguna actividad concreta. Pero a su vez puede haber quienes han decidido colaborar activamente en el funcionamiento de la misma, a través de su participación en la junta directiva, en la dinamización de la asociación, o bien en la ejecución de alguno de programas o actividades. Cada uno de estos tipos de socios o socias merecerá una atención diferente dependiendo de su diferente situación.

### TIPOS DE SOCIOS Y SOCIAS

- **Socios ordinarios o socias ordinarias:** son los llamados socios y socias de pleno derecho, es decir los que les corresponden los derechos y deberes que aparecen en los estatutos.
- **Socios fundadores y socias fundadoras:** son iguales que los y las anteriores en derechos y obligaciones, la única diferencia es que fueron quienes participaron en el acto de constitución de la asociación.
- **Socios honorarios, socias honorarias:** son personas reconocidas o de prestigio (del mundo de la cultura, la ciencia, etc) que apoyan la labor de la asociación. Normalmente

se les invita a actos destacados de la asociación con presencia de medios de comunicación. No gozan de los derechos y deberes de los socios ordinarios o socias ordinarias.

- **Socios protectores, socias protectoras:** son aquellos y aquellas que su aportación a la asociación es exclusivamente económica, por ejemplo aportando una cantidad al mes, al año, No tienen los mismos derechos y obligaciones que los ordinarios u ordinarias.
- **Socios colaboradores, socias colaboradoras:** son aquellos y aquellas que su aportación a la asociación consiste en realizar una labor para la misma (pueden ser de carácter puntual o pueden ser permanentes). No tienen los mismos derechos y deberes que los socios ordinarios o socias ordinarias. Cuando estos socios o socias realizan su labor en organizaciones que persiguen un fin social se llaman voluntarios y voluntarias.
- **Socios usuarios, socias usuarias:** son los destinatarios y destinatarias de la asociación .Estos socios o socias son quienes reciben o participan de la acción de la asociación. A veces no necesitan ser personas socias ordinarias para poder recibir esos beneficios y pagan por la actividad usada. Otras veces es condición para poder participar en las actividades el ser socio ordinario o socia ordinaria, por lo que tendrán ,en ese caso, los mismos derechos y obligaciones que aquéllos y aquéllas.

En una asociación pueden combinarse varias de estas categorías a la vez: persona socia ordinaria y fundadora, socia ordinaria y usuaria, socia ordinaria y voluntaria, etc.

## CAPTACIÓN DE SOCIOS Y SOCIAS

Teniendo en cuenta las características de la asociación tendremos que valorar qué tipo de socios y/o socias nos interesa captar más en un momento determinado. La mayoría de las organizaciones tienen más dificultades en captar a personas socias protectoras (que contribuyen económicamente con la asociación), por tanto habrá que tener en cuenta los incentivos (lo que les puede ofrecer la asociación a cambio de su colaboración económica) que atraerían más a este tipo de socios y socias, a la hora de diseñar nuestra captación. Todos los tipos de socios y/o socias son importantes y aportan diferentes cosas a la organización.

Para hacer una buena captación de socios y/o socias es importante contar con unos folletos o un documento de presentación de la asociación, así como con canales adecuados para transmitir la información: boca a boca, en charlas y conferencias.

### **Acogida y atención a socios y socias**

Cada vez que se incorpore alguien a nuestra entidad estaría bien darle **una buena acogida** presentándole al resto de miembros, los locales, y explicándole el funcionamiento y normas. Suele ser recomendable que cuando alguien se da de alta como socio ordinario o socia ordinaria, se le facilite una **copia de los estatutos** y cualquier otro material sobre la asociación que creamos conveniente.

Una vez que la persona está ya incorporada en las tareas de la asociación sería de utilidad que tenga una persona o **personas de referencia** en la misma para que le resuelvan cualquier duda, problema o simplemente para hacer una valoración de su estancia en la asociación. Este **acompañamiento** a las personas nos garantizará una relación más cercana, nos ayudará a detectar posibles dificultades y facilitará el solucionarlas, repercutirá en la motivación y en la eficacia de las tareas que esas personas realicen, y por todo ello beneficiará a los objetivos de la asociación en su conjunto.

Para aquellos socios o socias que no tienen un contacto directo y permanente con la asociación es importante garantizar sistemas de **información periódica** a través de cartas, boletines internos, etc.

Es importante que anualmente se hagan **reuniones de evaluación** con los socios y socias con más implicación en la gestión de la asociación para valorar sus opiniones. También estaría bien mandar un pequeño **cuestionario de satisfacción** a la generalidad de los socios y socias, independientemente de su implicación, sobre las acciones desarrolladas durante ese año por vuestra asociación, sobre el funcionamiento y sobre cuestiones concretas que os preocupe la opinión que puedan tener.

## **FUNCIONAMIENTO DE LAS ASOCIACIONES**

### **DE MADRES Y PADRES DE ALUMNADO DE LOS CASE**

La condición de persona asociada de una Asociación de Madres y Padres del alumnado está ineludiblemente ligada a la inscripción o matriculación en el centro escolar del hijo o hija, en nuestro caso en el Centro de Atención Socioeducativa (CASE).

Las personas asociadas tienen derecho a:

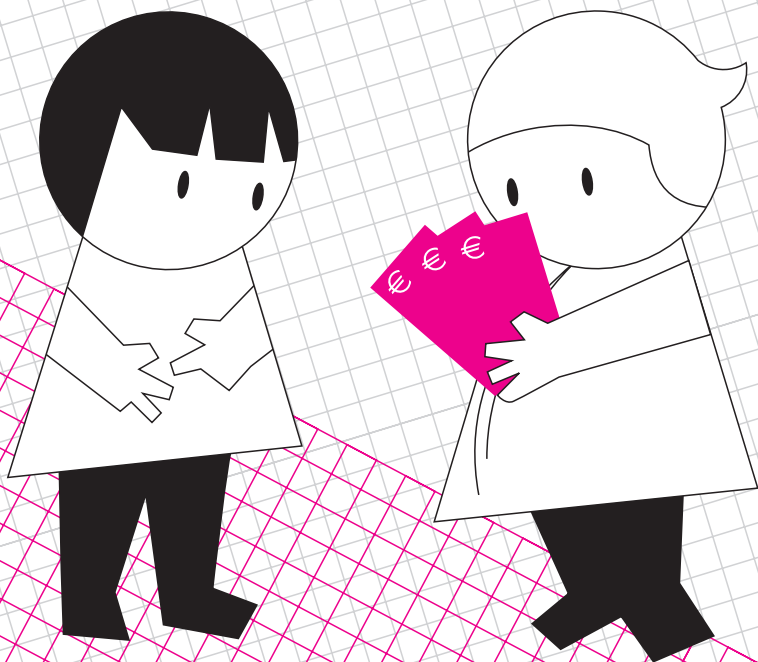
- Participar en las actividades de la asociación y a ser elegidas miembros de la Junta Directiva, así como a asistir a la Asamblea General y a ejercer el derecho al voto.
- Ser informadas acerca de la composición de los órganos de gobierno y representación de la entidad, de su estado de cuentas y del desarrollo de su actividad.
- Ser oídas con carácter previo a la adopción de medidas disciplinarias contra ellas y ser informadas de los hechos que den lugar a tales medidas, debiendo ser motivado el acuerdo que, en su caso, imponga la sanción.
- Impugnar los acuerdos de los órganos de la asociación que estime contrario a la ley o a los estatutos.

Y son deberes de las personas asociadas:

- Compartir las finalidades de la asociación y colaborar para la consecución de las mismas.
- Pagar las cuotas y otras aportaciones que, con arreglo a los estatutos, puedan corresponder a cada persona asociada.
- Cumplir el resto de obligaciones que resulten de las disposiciones estatutarias.
- Acatar y cumplir los acuerdos válidamente adoptados por los órganos de gobierno y representación de la asociación.

Debe existir una relación fluida entre la asociación de madres y padres del alumnado, y el equipo directivo y educador, que favorezca la colaboración necesaria para el buen funcionamiento del centro, estableciéndose para ello reuniones periódicas que faciliten el entendimiento mutuo.

Las asociaciones podrán utilizar los locales de los centros de atención socioeducativa, para la realización de las actividades necesarias para el normal desarrollo de sus fines, para lo cual la dirección de los mismos facilitará la integración de sus actividades en la vida del centro, teniendo en cuenta que no interfieran en el normal desarrollo de la actividad reglada.



5

LA GESTIÓN  
DE LA ECONOMÍA  
EN LAS ASOCIACIONES

## LA CONTABILIDAD EN UNA ASOCIACIÓN

Una buena gestión de los recursos económicos es fundamental a la hora de gestionar una asociación, incluso cuando estamos empezando o no disponemos de muchos ingresos (suele ser casi siempre). No olvidemos que para cualquier subvención o ayuda que solicitemos, vamos a tener que llevar una buena contabilidad y justificación de todos los gastos, así que la labor de la persona encargada de la tesorería es una labor a cuidar y supervisar por toda la Junta Directiva.

## PRESUPUESTO ECONÓMICO

El presupuesto se elabora equilibrando las entradas y las salidas de dinero de la entidad a lo largo de un periodo de tiempo determinado. Para hacer el presupuesto hay que calcular por adelantado qué gastos habrá que hacer y de dónde saldrán los ingresos.

El presupuesto debe responder a los objetivos que la asociación se ha marcado.

## LOS INGRESOS

Lo conveniente es conocer todas las posibilidades de obtener recursos y también la fecha en que se ingresarán en la cuenta de la asociación.

Las principales fuentes de ingresos de una asociación son:

- **Cuotas de socios y socias.**
- **Donaciones** (de particulares, de entidades privadas).
- **Subvenciones** (ayudas públicas).
- **Convenios y contratos con la Administración.**
- **Patrocinio** (cuando una empresa privada nos paga algo concreto: folleto, camisetas, excursión, etc).
- **Venta de servicios** (cobro por las actividades que organizamos: cursos, talleres, excursiones,...).

■ **Intereses bancarios** (rendimientos del dinero que depositemos en bancos).

■ **Actividades Recaudatorias de Fondos** (rifas, loterías, fiestas,...).

## LOS GASTOS

Los gastos corresponden básicamente a las actividades, los servicios, el mantenimiento del local y los gastos administrativos:

■ **Personal** (salarios de personal propio contratado), pagos seguridad social y otros posibles seguros).

■ **Servicios de profesionales independientes** (gastos de abogacía, gestorías, empresa limpieza, etc).

■ **Local** (alquiler, pago del crédito, seguro del local, cuota comunidad,...).

■ **Comunicaciones** (correo, teléfono, mensajería, cuotas de internet, etc).

■ **Mantenimiento** (gastos fijos del local: agua, electricidad, reparaciones..).

■ **Material** (material de oficina, material de limpieza,...): los materiales específicos de cada actividad se incluyen en el presupuesto de cada actividad.

■ **Actividades:** dentro del presupuesto de cada actividad también diferenciamos sus elementos:

> Gastos de Personal (equipos de trabajo, animadores,...).

> Seguros (responsabilidad civil,...).

> Alquiler de local y sus gastos.

> Comunicación (teléfono, correo).

> Dietas y gastos de transporte.

> Material (fungible -todo lo que vamos a gastar durante la actividad, propaganda,... alquiler de material/equipos y amortización de inventariable).

> Imprevistos (4 o 5%).



■ **Inventariable.** Amortización de bienes muebles e inmuebles (compra de un local, de un ordenador, de una fotocopiadora, de una furgoneta,... El valor de estos bienes no se considera un gasto en el momento de la compra, puesto que lo usaremos durante varios años, la amortización anual es la parte del valor que se considera gastada en un año, por eso se calcula dividiendo el valor total entre los años que se espera vaya a durar. Por ejemplo; un ordenador de 1000 € / 5 años = 200 € al año).

■ **Gastos financieros** (comisiones bancarias por operaciones diversas).

Hay que procurar que los gastos fijos se cubran con cuotas, venta de servicios y aportaciones específicas para su funcionamiento.

## RECURSOS ECONÓMICOS DE LAS ASOCIACIONES

### LOS RECURSOS PROPIOS

Para llevar a cabo las actividades necesitamos encontrar y contar con recursos. El principal recurso de una asociación es la capacidad de producción social de sus miembros.

Pero además de los recursos humanos -el trabajo voluntario de los socios y socias- hay que contar también con recursos económicos (las aportaciones de dinero necesarias para hacer frente a los gastos que genera cada actividad) y recursos técnicos.

Los recursos económicos propios de una asociación son:

■ **Las cuotas de socios y socias.** Por el hecho de pertenecer a la asociación, las personas asociadas realizan una aportación económica a su funcionamiento: las cuotas. Éstas pueden constituir un ingreso muy importante para la asociación dependiendo del número de personas que tengamos y de las cuantías de las mismas. Las cuotas se pueden cobrar al año, al semestre, al mes... Cada asociación establece la cantidad de esta aportación en función de sus objetivos y necesidades.

Hay dos alternativas: cobrar a todo el mundo la misma cantidad, o establecer cuotas diferentes según situaciones (en paro, nivel de renta,...) o según diferentes voluntades (quiénes quieren pagar más o menos). En este último caso estaría bien establecer una cuota mínima.

Para garantizar el cobro de las cuotas de los asociados, sin demoras, es recomendable que se tramiten por domiciliación bancaria.

■ **Los ingresos por servicios o actividades recaudatorias.** Algunos servicios y actividades que ofrece la asociación, como talleres sobre temas concretos y excursiones, o rifas, loterías, etc. se pagan aparte y pueden ser también una fuente de recursos.

Las asociaciones somos gestoras de actividades. No tenemos que olvidar que no existe relación entre la participación a la actividad y la gratuidad. Es muy importante tomar conciencia de que si planteamos precios razonables, tendremos más ingresos y podremos generar más servicios.

## LOS RECURSOS AJENOS DE ENTIDADES PRIVADAS

- 1 **Donaciones.** Las asociaciones pueden recibir también donaciones: aportaciones voluntarias de dinero o de material, realizadas por personas que pueden o no ser socias. Si se aspira a recibir donaciones, es importante que demos a conocer nuestras necesidades.
- 2 **Patrocinio y mecenazgo.** La esponsorización o patrocinio consiste en una aportación económica externa por parte de una empresa, que facilita recursos económicos o en especie para llevar a cabo alguna actividad concreta. En contrapartida la asociación debe hacer pública la colaboración de la empresa.

El mecenazgo es una aportación que una empresa hace sin recibir nada a cambio. Por ejemplo hay empresas que deciden dedicar una parte de sus beneficios a proyectos de interés social y mejorar su imagen. En el caso de que seamos fundación o asociación declarada de utilidad pública se pueden desgravar dichas aportaciones.

- 3 **Ayudas de fundaciones de entidades bancarias.** Las cajas de ahorro tienen la obligación por ley, de destinar una parte de sus fondos a la realización de la obra social propia y en colaboración con otras instituciones públicas o privadas. Las obras sociales de las cajas son instituciones financieras de carácter social, naturaleza fundacional y sin fines de lucro. Algunas de estas entidades tienen partidas anuales para la adjudicación de ayudas económicas directas a determinadas asociaciones que trabajen en ámbitos concretos, haciendo incluso difusión de las mismas ayudas en medios de comunicación.

Otras entidades no tienen este tipo de ayudas tan estructuradas pero siempre existe la posibilidad de solicitarlas a quien corresponda (departamento del que dependan, actividad a la que estén vinculadas...).

## LOS RECURSOS AJENOS DE ENTIDADES PÚBLICAS

**1 Subvenciones.** Las subvenciones o financiación pública pueden provenir de diferentes fuentes: organismos locales, provinciales, autonómicos, estatales o europeos e internacionales.

Las subvenciones proporcionan un importe para la realización de una parte o el total de un programa de la asociación. Y generalmente se dedica a financiar los servicios, las actividades o el equipamiento.

Las subvenciones son muy importantes, pero hay que tener claro que la existencia de una entidad no se puede basar sólo en subvenciones. Además hay que tener en cuenta que el cobro de la subvención se puede dilatar y a veces hay que hacer el gasto antes de recibir el ingreso. Algunos bancos adelantan a muy bajo interés el importe de la ayuda que nos han concedido, siempre que tengamos un documento justificativo de la concesión de la misma.

Para acceder a las subvenciones que la Administración pone al alcance de las asociaciones se debe presentar un proyecto y cumplir una serie de requisitos.

Los más relevantes son:

### > Requisitos de carácter general

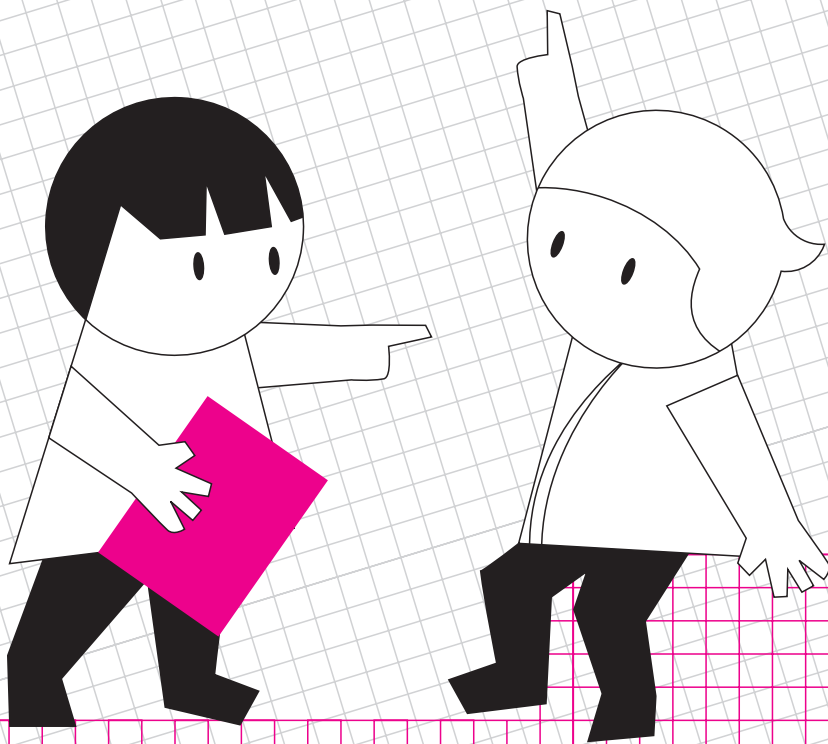
- Justificar la inscripción en el registro de asociaciones de la comunidad autónoma.
- Presentar el Código de Identificación Fiscal (CIF) y los estatutos.
- Aportar un documento que acredite a la persona que representa a la asociación.
- Rellenar los impresos adecuados.
- Estar al corriente de las obligaciones fiscales correspondientes.

- > **Requisitos de carácter específico** (Otros requisitos determinados por la finalidad de la subvención que se solicita)
  - Presentar la memoria de la entidad del año anterior y la planificación de actividades para el siguiente ejercicio.
  - Especificar el presupuesto de la actividad para la cual se pide subvención; la cantidad que se solicita y, en su caso, la cantidad que aportará la asociación.
  - Aportar un documento que acredite, si es necesario, que se han pedido otras subvenciones para la misma actividad.
- > **La justificación de las subvenciones:** en todas las subvenciones de las Administraciones Locales, Autonómicas y Central, la presentación de las fotocopias de las facturas, acompañadas de los originales para compulsarlas, es un requisito indispensable para la justificación.

Es fundamental que todas estas facturas y documentos sean absolutamente legales, pues, de lo contrario, corremos el riesgo de que nos descuenten aquellos importes que no hayan sido correctamente justificados.

- 2 **Convenios.** El convenio es un compromiso adquirido entre una asociación y una entidad pública. El contenido de este convenio queda a la libre voluntad de las partes firmantes, pero en gran parte de los casos, la asociación se compromete a realizar un servicio, durante un período concreto, en un área de actuación concreta, recibiendo como contrapartida una remuneración económica.
- 3 **Contratación.** Es cuando la Administración contrata a una asociación para que gestione o ejecute un programa propio de la Administración. Son programas que generalmente se sacan a concurso público y las asociaciones interesadas se tienen que presentar a la convocatoria con los requisitos que aparezcan en el concurso. La administración selecciona y escoge a una entidad para que lo haga. La relación entre la asociación y la Administración se regirá por las características específicas del concurso y por las normas generales de la Ley de contratación con las Administraciones públicas.





# 6

## LA GESTIÓN DE LA PARTICIPACIÓN EN LAS ASOCIACIONES

Uno de los principales valores de las asociaciones es la aportación de trabajo voluntario que realizan las personas socias, voluntarias y de manera especial los miembros de la junta directiva.

El hecho de que una asociación sea un conjunto de personas que tienen unos mismos objetivos comporta, en teoría, que cada uno o una de sus miembros pueda aportar recursos para garantizar el funcionamiento de la entidad. Por ello es fundamental motivar la participación activa de los socios y socias en las actividades de la asociación.

La **junta directiva** de la asociación tiene la tarea de dinamizar y hacer participar a sus socios y socias, y hacer campañas para captar nuevos miembros activos.

La participación en una asociación no comporta ganancias económicas pero sí valoración social, espíritu solidario y relaciones que tienen un valor añadido difícilmente igualable con dinero.

### **La participación en las asociaciones**

La participación en las asociaciones no se improvisa, ni se produce de forma repentina. Es algo que se construye y se desarrolla. Sus miembros son diferentes entre sí y tienen distintos niveles de motivación y distintas capacidades y niveles de formación, también participan de distinta manera y con distinta intensidad.

**Todos los miembros deben poder participar, en la medida de sus capacidades, en todos los ámbitos y niveles asociativos que sea posible** y deben tener la oportunidad de desarrollar esas capacidades personales para poder incrementar su participación de acuerdo con su motivación.

En muchas asociaciones es habitual que siempre sean los mismos o mismas quienes acuden a las reuniones con la Administración pública (quienes “tienen tiempo”, “hablan mejor, tienen más experiencia,...”) también suelen ser siempre las mismas personas las que ocupan los cargos directivos, las que hablan en las asambleas, etc. A la vez, se dice, la gente “se ha vuelto cómoda, no quiere participar”. Pero, sin ser conscientes, quienes dirigen la Asociación es posible que estén creando las circunstancias para que la participación no se dé.

## LOS DIFERENTES NIVELES DE PARTICIPACIÓN

Existen diferentes niveles de participación que se pueden dar en una asociación y es interesante conocerlos para ver cuáles se dan más en nuestra asociación o cuáles apenas se dan.

Las posibilidades de participar van desde lo mínimo que se puede participar (estar informado a un nivel muy básico) hasta lo máximo que se puede participar (formar parte del órgano máximo de gestión y representación de la organización: junta directiva, equipo gestor, etc):

- **Acceder a la información:** en este nivel la participación consiste en estar informado o informada; ya sea porque nos preocupamos de estarlo ya sea porque la entidad se preocupa de informarnos. Ejemplos de este nivel de participación pueden ser las convocatorias a determinadas reuniones, boletines informativos de actividades de la asociación, etc.
- **Opinar o ser consultado:** es el nivel en el que ya hay una participación más activa que en el nivel anterior. Supone que damos una opinión sobre algo, ya sea porque tenemos el cauce adecuado para hacerlo por nuestra propia iniciativa, ya sea porque la asociación nos pregunta por nuestra opinión. Ejemplos de este nivel serían las encuestas que nos puede hacer nuestra entidad sobre diferentes temas, algunas reuniones de equipo en donde se plantean temas y se recogen opiniones, etc.
- **Hacer propuestas:** este nivel de participación supone no sólo dar nuestra opinión sino proponer acciones concretas de ejecución tomando la iniciativa en participar. Ejemplos de ello es cuando proponemos organizar una actividad concreta en la entidad, cuando hay un problema y aportamos ideas de solución concretas, etc.
- **Decidir:** es el nivel más alto de participación democrática puesto que implica que nuestra opinión es tenida en cuenta y vale igual que la de cualquier otro para el resultado final. Ejemplo es la participación en las asambleas generales de la asociación en donde se toman las decisiones ya sea por consenso o por votación.
- **Actuar:** consiste en poner en práctica acciones concretas, ejecutar las decisiones tomadas, gestionar actividades, tareas, etc. Ejemplos de este nivel de participación serían las labores de la junta directiva, el trabajo voluntario, etc.

Estos niveles de participación no son fases ordenadas progresivamente. Se puede actuar sin haber sido consultado, se puede decidir sin haber hecho propuestas, etc. Lo importante es



saber que en todos esos niveles se está posibilitando la participación y que cada cual elija las maneras o niveles de participación que más le convenga.

## CONDICIONES PARA LA PARTICIPACIÓN

Las condiciones de la participación son como los pilares en los que se sustenta. El símil mejor conseguido es de las patas de un taburete. Sin una de sus tres patas cae el suelo. Las tres patas tienen que tener un equilibrio y una misma longitud, para que el taburete consiga un equilibrio y pueda ser útil. Podemos hablar por lo tanto del “TABURETE O TRÍPODE DE LA PARTICIPACIÓN”

### QUERER PARTICIPAR

#### TENER MOTIVOS Y RAZONES PARA QUERER PARTICIPAR.

##### “QUE LOS MIEMBROS DE LA ASOCIACIÓN QUIERAN PARTICIPAR”.

Es necesario que los y las miembros de la Asociación quieran participar. Deben tener una **motivación**. Es difícil que alguien se movilice por una causa u objetivo que no le importa o no le afecta. Tiene que haber un sentimiento de pertenencia a un grupo y tiene que obtener una rentabilidad, serle útil.

### SABER PARTICIPAR

#### ES NECESARIA LA FORMACIÓN PARA QUE LA PARTICIPACIÓN SEA UNA REALIDAD.

##### “QUE LOS MIEMBROS DE LA ASOCIACIÓN SEPAN PARTICIPAR”.

Es necesario saber cómo participar, contar con las habilidades, destrezas necesarias para tomar parte: **formación**. Hay que facilitar formación para la realización de las tareas, pero también sobre aspectos relacionados con la comunicación y cohesión grupal (cómo resolver conflictos, cómo trabajar en equipo, cómo relacionarnos y comunicarnos, etc) y sobre aspectos relacionados con la gestión de la entidad (como llevar la secretaría, cómo llevar la tesorería, cómo hablar en medios de comunicación, etc).

## PODER PARTICIPAR

**ES NECESARIO ORGANIZARNOS PARA PODER PARTICIPAR: TAREAS, ORGANIZACIÓN, INFORMACIÓN, ETC.**

**QUE LOS MIEMBROS DE LA ASOCIACIÓN “PUEDAN” PARTICIPAR.**

Es necesario que puedan participar, que existan las ocasiones, los cauces y mecanismos que hagan posible la participación. Se trata que las personas que quieran participar sepan cómo hacerlo, cuenten con espacios, mecanismos para poder comunicarse, conocerse, intervenir y ejecutar, organizar y administrar. Esto implica la necesidad de una **organización**: una estructura, más o menos flexible, pero siempre participativa, que tenga en cuenta los distintos niveles de participación que se puedan dar, para pasar de unas estructuras jerarquizadas y poco participativas a otras horizontales y cooperativas.

La persona o personas dinamizadoras de la asociación (junta directiva, gestores, etc) deben conocer qué necesidades buscan cubrir los y las miembros de la misma para así poder incidir en la mayor medida posible sobre ellas. Deben proporcionar la formación necesaria para que las personas puedan participar a todos los niveles y deben potenciar la existencia de espacios, de mecanismos y de una estructura organizativa que permitan la participación.

## EL TRABAJO EN EQUIPO: LA HERRAMIENTA

### POR EXCELENCIA DE LA PARTICIPACIÓN

Lo más importante en las asociaciones es el trabajo en equipo; el conjunto de personas socias y de voluntarias que cada día trabajan, desde la voluntariedad y la gratuidad, desarrollando una labor para conseguir aquellos objetivos que se han propuesto y que han asumido como una tarea y reto propios. Podemos definir a un equipo como un grupo de personas que se ponen de acuerdo, se reparten el trabajo, y actúan de manera sincronizada para alcanzar un objetivo común.

El trabajo en equipo fomenta la participación porque en el equipo se reflexiona, se planifica, se evalúa, y se distribuyen las tareas y responsabilidades, decidiéndose lo que se hace, tanto a nivel colectivo como personal. El trabajo en equipo permite apoyarse unos a otros, permite la aportación continuada de ideas, iniciativas, entusiasmo... para mejorar el trabajo asociativo.

## IDEAS PARA EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO

- > Escucharnos y ponernos en el lugar de la otra persona.
- > Enfrentar positivamente los conflictos.
- > Tomar las decisiones de manera participativa.
- > Organizar nuestra acción.
- > Compartir el liderazgo.
- > Considerar nuestra asociación como escuela de participación.
- > Comprometernos con los objetivos.
- > Cuidar el ambiente y las relaciones hacer circular la información.
- > Aportar libremente nuestras ideas.
- > Arrimar el hombro.
- > Ser abiertos y abiertas ante las nuevas ideas.
- > Valorar nuestra práctica.
- > Tener en cuenta que los equipos cambian.
- > Celebrar los logros.

La junta directiva es un equipo cuya misión es potenciar la participación y la creación de otros equipos o espacios de participación.

Si una Junta Directiva no es equipo de trabajo, no funciona como tal, ¿es posible que motive para la participación de sus socios/as?

## LAS REUNIONES EFICACES

Buena parte de la vida de una asociación se dedica a “reunirse”. Por ello es un aspecto fundamental el saber planificar, preparar y organizar las reuniones de los diferentes órganos y comisiones, de manera que sean eficaces y que fomenten la motivación y la participación.

Para que una reunión sea eficaz hay que tener en cuenta los siguientes puntos:

#### ■ Antes de la reunión

- > Elaborar un orden del día que recoja todos los temas de los que queremos hablar especificando tiempos para cada tema y duración total de la reunión.
- > Realizar una convocatoria de la reunión con suficiente antelación en la que se especifique el día, la hora, el lugar, las personas convocadas y los temas del orden del día.

#### ■ Durante la reunión

- > Cuidar el ambiente y provocar la atención de los y las asistentes.
- > Establecer la persona que moderará la reunión y respetar turnos de palabra.
- > Respetar el orden del día y los tiempos dedicados a cada punto, estudiando la conveniencia o no de tomar decisiones.
- > Contar durante la reunión con los recursos materiales para realizarla: pizarra, retroproyector, papel y bolígrafos, documentación aclaratoria de algún punto, etc.
- > Recoger por escrito todos los acuerdos y puntos debatidos o comentados.

#### ■ Después de la reunión

- > Redactar un acta de la reunión donde queden reflejados las personas asistentes a la reunión, la fecha, lugar y duración, los asuntos tratados, las decisiones aprobadas, los compromisos o tareas pendientes y quién se responsabiliza, la próxima convocatoria (si procede).
- > Difundir o hacer llegar el acta a todas las personas convocadas (asistentes o no) con los acuerdos y compromisos adquiridos.

## LA DINAMIZACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN EN LAS ASOCIACIONES

La asociación se dinamiza por parte de las personas de la Junta Directiva. Esta función de dinamización es muy importante en nuestras organizaciones porque dependiendo de cómo se haga, se fomentará más o menos la participación y tendrá influencia en la dificultad o no de encontrar relevo para los respectivos cargos.

## FUNCIONES DE LA DINAMIZACIÓN

- **Planificación:** se trata de asegurarse de que se definen unos objetivos, se elabora un plan de trabajo para conseguirlo y se establecen las estrategias prioritarias.
- **Gestión:** consiste en planificar los recursos de la asociación y organizar las tareas necesarias de cada persona para alcanzar los objetivos propuestos, resolviendo los problemas que vayan apareciendo en la ejecución.
- **Liderazgo:** Consiste en desarrollar una visión de futuro y ayudar a hacer los cambios necesarios para realizarla, desde un trabajo de motivación y de identificación de las personas con la organización y con su misión.
- **Evaluación:** se basa en realizar el seguimiento de los resultados propuestos y los objetivos marcados, revisando el plan de trabajo previsto e identificando las desviaciones y sus causas.

## PERFIL DE LAS PERSONAS DINAMIZADORAS

Es un error considerar que las personas dinamizadoras nacen, son así. Las personas dinamizadoras en nuestras asociaciones se hacen como resultado de un proceso de vivencia, de formación y de madurez dentro de las propias organizaciones.

Cierto que determinados caracteres personales ayudan a ejercer las citadas funciones, pero lo relevante es que se combinen capacidades y comportamientos y para ello necesitamos formación.

## COMPORTAMIENTOS A REALIZAR COMO DINAMIZADORES

- **Ser referente:** Se pone al frente de los retos. Predica con el ejemplo. No pasa desapercibido o desapercibida, suscita emociones en los demás. Tiende a sentirse aparte del medio y de las personas que lo rodean.
- **Movilizar:** Considera que la organización está formada por personas. Cuenta con los y las demás miembros del equipo. Fomenta la colaboración. Actúa con flexibilidad y mesura. Genera

confianza y compromiso entre los y las miembros del equipo y de éstos con la entidad. Utiliza su influencia para lograr orientar a los y las miembros hacia metas de orden superior.

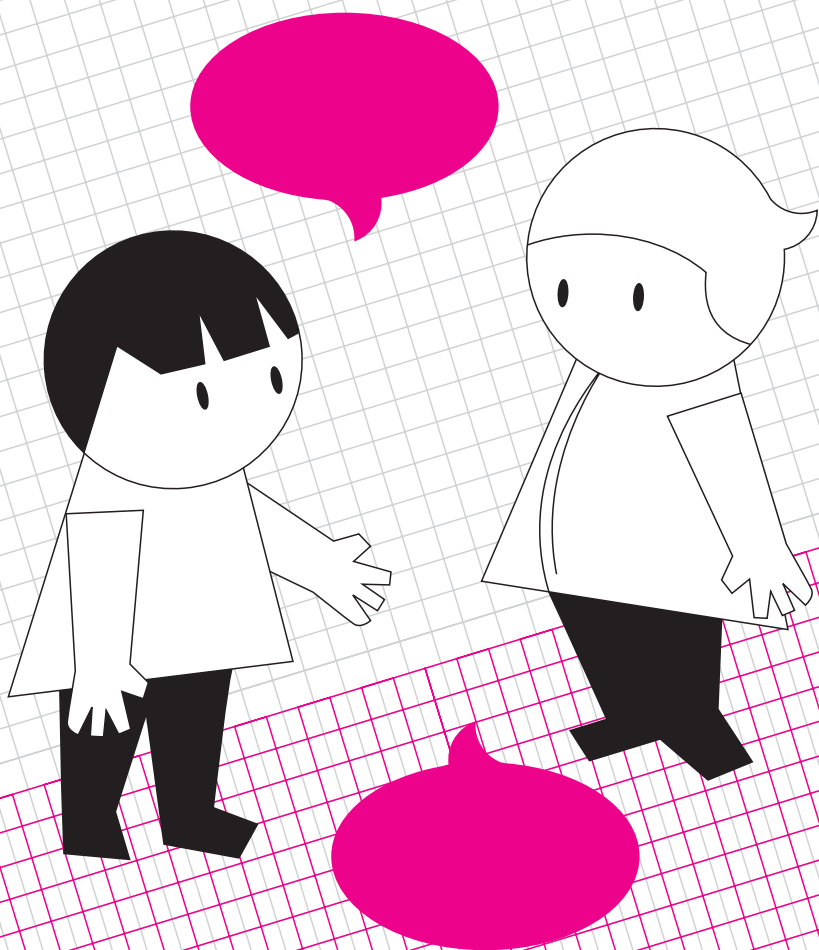
- **Observar objetivamente:** Es capaz de leer correcta y objetivamente el entorno. Valora las capacidades de la entidad. Percibe las necesidades de los demás.
- **Dirigir eficazmente:** Está abierto/a a posibles mejoras, desarrolla nuevos enfoques. Se conoce a sí mismo, a sí misma, y a los demás con el fin de sacar lo mejor de cada uno o una. Puede tener problemas para la gestión ordinaria.

## ESTILOS DE DINAMIZACIÓN

Se plantean aquí algunos estilos de dinamización de una organización que tienen que ver con la figura de las personas dinamizadoras y también con el modelo de estructura que tenga nuestra entidad. Para conseguir el grado máximo de participación habría que optar por el estilo participativo.

- **Estilo autoritario:** Es aquel modelo en el que las iniciativas y decisiones parten de la cúpula de la organización (órgano máximo de decisión) y luego se va pasando la ejecución en cascada hacia abajo.
- **Estilo paternalista:** Es el modelo basado en que las iniciativas y decisiones importantes provienen de las instancias más altas jerárquicamente, pero se dejan algunas iniciativas o decisiones poco importantes para los escalones más bajos de la organización.
- **Estilo consultivo:** Aunque las líneas generales se deciden en la cúspide, las decisiones operativas se toman de forma participada por todos los y las miembros.
- **Estilo participativo:** Los procesos de toma de decisiones están repartidos entre diferentes espacios y grupos de personas, no tomándose ninguna sólo por los órganos directivos de la organización.





# 7

## LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ASOCIACIONES



## LA COMUNICACIÓN EN LAS ASOCIACIONES DE MADRES Y PADRES, Y EN LAS ASOCIACIONES EN GENERAL

Antes de esbozar y diseñar el plan de comunicación de nuestra organización, es bueno pararnos a pensar, en grupo, sobre una serie de cuestiones que conciernen a los planteamientos y motivaciones más profundas de la asociación.

Proponemos los siguientes puntos para esa reflexión previa a la que hacíamos referencia en el párrafo anterior:

### ■ Reflexionar sobre la misión y objetivos de nuestra organización:

- > ¿Tenemos clara la misión de nuestra organización? ¿Cuál es?
- > Las actividades que llevamos a cabo ¿cómo contribuyen a la misión y los objetivos?
- > ¿Cómo comunicamos nuestra misión y objetivos a nuestro entorno?
- > ¿Cada cuánto tiempo revisamos los objetivos de la organización?

### ■ Reflexionar sobre las relaciones con nuestro entorno:

- > ¿Cómo comunicamos nuestro proyecto asociativo al entorno?,
- > ¿Cómo recabamos información sobre lo que nuestros interlocutores o interlocutoras piensan de nuestros proyectos?
- > ¿Qué hacemos de las ideas obtenidas?
- > ¿Cuánta gente sabe de nuestra existencia?
- > ¿Cuántos esfuerzos dedicamos a este trabajo?
- > ¿Cómo hacemos la selección de las personas destinatarias?
- > ¿Investigamos previamente para asegurar que la actividad se orienta a satisfacer sus necesidades?
- > ¿Somos flexibles para incorporar las ideas de los y las participantes en el transcurso de la actividad?

- > Cuando la actividad termina ¿les pedimos su opinión? ¿la tenemos en cuenta para futuras actividades?

■ **Reflexionar sobre las relaciones con otras asociaciones y entidades:**

- > ¿Conocemos a otras asociaciones y entidades de nuestro entorno?
- > ¿Qué tipo de relación mantenemos con ellas?
- > ¿De competencia, cooperación?
- > ¿A través de qué medios se establece un diálogo?
- > ¿Conocemos los objetivos y misiones de otras organizaciones?

■ **Reflexionar sobre la comunicación entre los miembros de la asociación:**

- > ¿Qué medios utilizamos para comunicarnos?
- > ¿Son suficientes?
- > ¿Crees que existe una buena comunicación entre los y las miembros de la organización?
- > ¿Cómo solucionamos los problemas?
- > ¿Qué necesidades satisfacemos al estar integrados en la organización?
- > ¿Qué espacios dedicamos a la formación?
- > ¿Son suficientes?
- > ¿Qué espacios dedicamos a intercambiar ideas y reflexionar sobre temas que nos conciernen?

■ **Reflexionar sobre las relaciones con las personas socias y colaboradoras:**

- > ¿Tenemos una lista actualizada de socios y/o socias?
- > ¿Le informamos de la marcha de la organización?
- > ¿A través de qué medios?
- > ¿Colaboran en actividades?

- > ¿Existen espacios para que sugieran ideas?
- > ¿Son tomadas en cuenta?...

El Plan de Comunicación no debe dejarse nunca en manos de la improvisación. La estrategia resultante será producto de un diagnóstico previo que determine las características del colectivo al que queremos llegar, la posición de la organización –cómo somos vistos desde fuera, desde dentro, cómo se perciben las actividades...- los canales idóneos, la manera en qué se mueven los distintos medios, una investigación interna que nos permita tener la radiografía de la cultura corporativa... y diseñar, por fin, con todos estos datos, la estructura de nuestro Plan de Comunicación.

Por medio de la comunicación definimos lo que somos, para nosotros y para los demás. Por ello, nuestra comunicación tiene que transmitir lo que somos, de acuerdo con lo que hacemos.

Tenemos que comunicarlo a los miembros de nuestra asociación, a los ciudadanos, a las otras organizaciones y a las instituciones públicas, para que nos conozcan y nos utilicen.

Por ello, a las asociaciones nos preocupa e interesa tener un contacto fluido y permanente con todas las personas que integran la asociación y con la población en general.

## LA COMUNICACIÓN INTERNA

La asociación debe fomentar la comunicación interna constante como un elemento fundamental.

- El “quién somos, qué hacemos y cómo lo hacemos” ha de ser conocido por todos: socios, voluntarios y trabajadores. Todos tenemos que transmitir los principios de nuestra asociación.
- Asimismo, la asociación tiene mucha información que es necesario que todos los miembros reciban. La información, dentro de la asociación y entre las personas que la componen, tiene que circular fácilmente. Es preciso que se conozcan tanto aquellas actividades que se llevan a cabo, como lo que ocurre alrededor de la entidad.

Los **instrumentos** que facilitarán la participación de las personas socias son diversos.

Utilizaremos los que más se adapten al tipo de mensaje, de información o de reflexión que queramos transmitir.

- 1 **El boletín:** Es un documento que se edita periódicamente y que contiene información general para los y las miembros de la asociación. Es el medio que las asociaciones pueden usar para mantener el contacto con sus socios y/o socias.

En un boletín podemos presentar artículos sobre actividades hechas por la asociación y servicios ofrecidos. Artículos sobre diferentes temas de interés y relacionados con la misión de la asociación. Apartado de participación de socios y socias: consultas, cartas de opinión, etc.

- 2 **La circular:** Es un documento en forma de carta que se hace llegar a todo el colectivo de socios y socias con el que se quiere comunicar. Su eficacia informativa es muy alta.
- 3 **Charlas - debate:** Además de los medios escritos, la recepción directa de información y comunicación resulta muy interesante. Organizar en nuestra asociación charlas más actuales sobre los temas que preocupan a padres/madres.
- 4 **Los encuentros:** Podemos realizar actividades de tipo más informal, cuya función sea que las personas se relacionen, se conozcan y se comuniquen.

## LA COMUNICACIÓN EXTERNA

La comunicación externa tiene la función de transmitir la realidad de la organización al exterior. Para ello escogeremos varios medios, en función del mensaje que queramos transmitir, a quién va dirigido, el impacto que pretendemos tener y, por supuesto, los recursos de que disponemos.

### PERSONA A PERSONA

Es el trabajo de comunicación que realizamos cada día cuando nos relacionamos con las personas. Es explicar a los demás lo que pretende nuestra asociación. En muchos casos es un

sistema muy eficaz y directo, por que las personas damos mucha importancia a la información que recibimos personalmente de amigos, familiares o conocidos.

## FOLLETOS Y TRÍPTICOS

Es interesante tener un material que, de forma muy sintética, presente la asociación a las personas que por primera vez entran en contacto con ella.

El texto tiene que contestar, de forma clara y directa, a las preguntas:

- > ¿Quiénes somos?
- > ¿Cuál es nuestro objetivo?
- > ¿Qué hacemos?
- > ¿Cómo lo hacemos?
- > ¿Dónde estamos físicamente? (sede u oficina). Dirección, teléfono, fax, la dirección de correo electrónico y de la web.
- > ¿Cómo puede una persona ser socia o colaborar con un donativo?

La forma gráfica será diferente según los criterios y el presupuesto. Lo más importante es, en cualquier caso, que la información se entienda claramente, esté ordenada de forma coherente y el formato sea cómodo de leer y de llevar.

## DOSSIER

Es un material con un objetivo similar al de los trípticos, pero destinado a un público con un interés más concreto y que quiere conocer la organización y sus servicios con más detalle.

Básicamente tiene que responder a las mismas preguntas del tríptico, entrando en detalle en aspectos concretos, como los servicios y las actividades. Es pues, una ampliación de la información. Es imprescindible para cuando os presentéis a cualquier administración o empresa a la que vayáis a demandar su colaboración. También sirve para facilitar información a otras entidades similares a la vuestra u otras instituciones interesadas en vuestros servicios.

## REVISTAS

La revista constituye un sistema muy válido para comunicarse masivamente con el exterior. Puede suponer un medio de discusión e intercambio con la sociedad, con las otras organizaciones y con las instituciones públicas; aunque resulte un medio más caro.

El equipo que trabaja en la producción de este material debe tener capacidad para renovar los temas que se desarrollen en la revista.

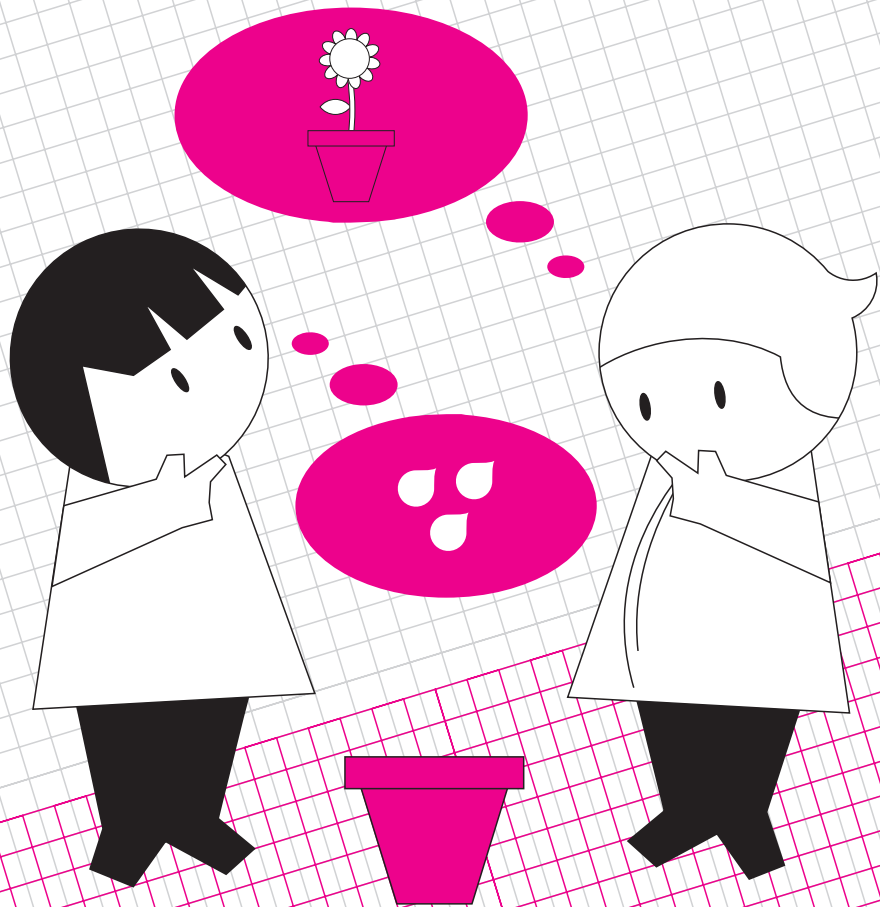
## PRESENTACIONES

Resulta interesante organizar presentaciones para diferentes colectivos con el fin de sensibilizarlo. En concreto desde una AMPA, en los mismos CASE, a la hora de la recogida de los niños y niñas puede ser un buen un buen lugar y momento, para proyectar o exponer una presentación.

## PRENSA, RADIO Y TELEVISIÓN

Su importancia se basa en el gran público receptor de estos medios. Para conseguir llegar a estos medios, debemos crear información que resulte interesante para ellos. Dentro de la AMPA, una persona debería encargarse de estas tareas que requieren un esfuerzo continuo para redactar notas de prensa y conseguir contactos con los diferentes medios.





# 8

## LA GESTIÓN DE LOS PROYECTOS EN LAS ASOCIACIONES



## LA CARTA DE NAVEGACIÓN DE NUESTRA AMPA

**La planificación se puede definir como un sistema para hacer efectivas las decisiones tomadas, realizar el plan elegido y conseguir los objetivos.**

- **Plan:** es la formulación de metas y objetivos de carácter general y los caminos (programas y proyectos) necesarios para alcanzar esos fines.
- **Programa:** es un conjunto coherente e integrado de actividades, expresado mediante diversos proyectos relacionados entre sí.
- **Proyecto:** es un conjunto de actividades concretas. Para simplificar, vamos a utilizar el término “Proyecto” para referirnos al aspecto más concreto de un Programa: el documento que relata objetivos, actividades y presupuesto.

Este documento lo utilizaremos tanto internamente (para los socios y socias) como para buscar recursos para la realización de esas actividades (solicitud de subvenciones, patrocinio,...). El esquema general, con ejemplos, es el que apreciamos en el gráfico:



Cuando realizamos un Plan debemos tener en cuenta cómo podremos cambiarlo y ajustarlo a la realidad si ésta cambia. Y qué mecanismos de evaluación y seguimiento vamos a utilizar para comprobar si el plan está consiguiendo los objetivos propuestos.

Para ello es conveniente desglosar el Plan en diferentes fases y prever evaluaciones de cada una y quiénes van a participar en las evaluaciones.

**El Plan nunca puede ser rígido.**

## CONOCER NUESTRA REALIDAD

Para las asociaciones, el análisis de la realidad y la planificación son elementos básicos para poder adecuar sus actividades a los objetivos de la asociación y a los que normalmente no prestamos suficiente importancia.

La realidad social nos “rodea” y nos influye constantemente. Debemos prestar atención tanto a lo que denominamos como “realidad objetiva” (hechos, datos,...) como a la “realidad subjetiva”: lo percibido por las personas.

En muchas ocasiones, las personas que estamos en asociaciones del tipo que sean, creemos que lo único importante es hacer muchas actividades y que lleguen a mucha gente. Sin embargo, le dedicamos poco tiempo a conocer nuestro entorno, reflexionar sobre los objetivos que tiene la asociación y cómo planificar nuestra intervención para que sea eficaz, adecuando las actividades al logro de los objetivos, y no al revés. No se trata sólo de dedicarle tiempo: hay que hacerlo ordenadamente, con una metodología y técnicas adecuadas.

A veces pensamos que conocemos de sobra “nuestra” realidad, confundiendo lo que son informaciones y opiniones de un reducido número de personas (miembros de la Junta Directiva, amigos...) con el conjunto social al que nos dirigimos desde la Asociación y al que raramente se le pregunta de forma directa qué opina.

Debemos tener presente la utilidad y el fin del análisis de la realidad y de la planificación. Nos planteamos la investigación para la acción, conocer para actuar y transformar la realidad.

### El análisis del entorno

Para hacer un análisis que nos sirva para planificar nuestra acción tendríamos que tener en cuenta los siguientes aspectos en este orden:

#### 1 Descripción:

- > **Describir lo que hay:** se trata de hacer una descripción exhaustiva de todo lo que hay. Por ejemplo si lo que analizamos es un barrio, tendremos que ver qué población y de qué características lo conforma, los recursos que existen en él (instituciones, asociaciones, infraestructuras, comunicaciones...), los sucesos significativos o historia, los programas o acciones que se están desarrollando, etc.

- > **Describir lo que no hay:** se trata de identificar las carencias, necesidades o problemáticas que se dan. La descripción de lo que no hay también tiene que ver con las demandas planteadas por las personas destinatarias de nuestro análisis (barrio, colectivo, etc).
- 2 **Percepción social:** Se trata de saber las opiniones y valoraciones de las personas destinatarias del análisis, sobre lo que hay y sobre lo que no hay. Es la expresión de las creencias y comprensión que tienen sobre la realidad.
- 3 **Interpretación:** Se trata de identificar las causas, los factores que influyen en que la realidad sea de una determinada manera. Consiste en preguntarnos por qué las cosas son como son y encontrar una explicación a ello.
- 4 **Alternativas:** En esta fase se trata de ver lo que se quiere, lo que haría falta. Las posibilidades que hay de hacer algo que cubra lo que no tenemos. Hay que pensar en todo lo que se podría hacer sin límites para no coartar el proceso creativo, pero estaría bien organizarlo en un segundo momento por prioridades y posibilidades.
- 5 **Ajuste:** Una vez elaborado el listado de lo que queremos y hemos priorizado, hay que ver con qué recursos y medios contamos para llevarlo a cabo. Esto es, ajustar lo que nos gustaría con lo que podemos. Del ajuste nos saldrán las acciones que podemos desarrollar.
- 6 **Planificación de la acción:** Una vez decidido lo que podemos hacer se trata ahora de ver cómo lo vamos a hacer. Este sería el primer estadio de la planificación. Tendremos que describir qué acciones vamos a desarrollar y cómo lo vamos a hacer. Es necesario conocer la realidad para transformarla.

## EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA AMPA

Es el documento que sustenta las líneas de acción de la Asociación de Madres y Padres de alumnos/as. En él se recogen las finalidades generales de la AMPA y la estructura humana que las soporta.

El plan estratégico implica solidez en los planteamientos y una estructura de carácter estable que no necesite ser revisada cada poco tiempo. Los planes estratégicos marcan las líneas de acción de la entidad para un periodo a largo plazo.

Es muy interesante, además, porque dada la escasa permanencia de los miembros/socios/as activos de nuestras AMPAS - CASE, genera y posibilita la continuidad de nuestra acción.

El plan estratégico tiene que recoger los siguientes apartados:

- > Finalidades y objetivos generales de la entidad (la misión).
- > La identificación de nuestras debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades,
- > Líneas estratégicas, o de acción, a desarrollar (elementos clave sobre los que va a trabajar la entidad por orden de prioridad).
- > Estructura organizativa sobre la que se soportan las líneas de acción (modelo organizativo, criterios de organización interna,...).
- > Infraestructura necesaria: equipamientos y recursos humanos necesarios para que las líneas de acción puedan llevarse a cabo.
- > Las relaciones y los canales de comunicación.
- > La financiación necesaria.
- > Los mecanismos de evaluación para cada estrategia.
- > El calendario y los plazos de ejecución.

#### D.A.F.O.

##### DEBILIDADES

**Internas** (aspectos de mi idea de asociación que son débiles y funcionan regular, mal o simplemente no funcionan)

##### AMENAZAS

**Externas** (situaciones desfavorables para mi idea de asociación, que vienen del exterior)

##### FORTALEZAS

**Internas** (aspectos de mi idea de asociación que son fuertes y funcionan bien)

##### OPORTUNIDADES

**Externas** (las situaciones del exterior que son favorables para mi idea de asociación)

## EL PLAN DE GESTIÓN DE NUESTRA AMPA:

### CONCRETAMOS EL PLAN ESTRATÉGICO

El Plan de gestión es el documento en donde plasmamos la planificación operativa de la AMPA. El Plan de gestión se enmarca dentro de la planificación a corto y medio plazo (suele ser de 1 a 3 años). Consiste en planificar con detalle cada uno de los proyectos que se van a desarrollar durante ese periodo de tiempo.

Los elementos que tienen que recoger un Plan de gestión son los siguientes:

- **Los objetivos específicos de las acciones** a desarrollar: tienen que ser objetivos evaluables, con resultados o logros.
- **Las actividades** que se van a realizar para conseguir esos objetivos: los servicios, y productos que vamos a elaborar.
- **Las tareas** que van a ser necesarias: realizar con descripción de quiénes las van a realizar y cómo.
- La **infraestructura específica** para esas tareas y actividades.
- Los **recursos materiales** y **económicos** necesarios.
- El **cronograma** o secuencia de ejecución de las tareas y responsabilidades a desarrollar.

### ELABORACIÓN PARA LA REDACCIÓN DE UN PROYECTO

Redactar un proyecto tiene las **siguientes funciones**:

- Es el primer paso para poner en práctica un programa de actividades.
- Concreta y ordena acciones.
- Al tratarse de un documento donde se concretan objetivos, acciones, recursos, presupuesto,... se convierte en el principal instrumento para conseguir la colaboración de otras personas, asociaciones e instituciones (conseguir ayudas, subvenciones y patrocinios).
- Facilita el seguimiento y evaluación de resultados.

El **proyecto** debe, por tanto, **contener** los siguientes **apartados**:

■ **Denominación del proyecto (Portada) e Introducción.** Presentación adecuada a la asociación: fines generales, fecha de creación, número en el Registro, CIF, ámbito, número de socios y socias, pertenencia a alguna federación, cuenta corriente...

La buena presentación documental y gráfica del proyecto, empezando por la portada y encuadernación, también es muy importante.

■ **Descripción del proyecto:** un párrafo (o dos) que contenga la idea fundamental del proyecto que se quiere realizar.

■ **Justificación del Proyecto:** explicaremos en qué se fundamenta el Proyecto, como surge, a qué necesidades responde, las razones que lo motivan, etc. Todo ello debe completarse con datos de la realidad más próxima (análisis social, datos estadísticos...), que avalen los argumentos y razones que lo justifican.

■ **Objetivos generales** (plan y programa del que forma parte, objetivos a medio plazo) **y específicos del Proyecto** (objetivos concretos a corto plazo).

■ **Estructura y contenido:**

> Formas de actuación (metodología y técnicas).

> Actividades y tareas a realizar. Fases.

> Personas destinatarias. Población a la que va dirigido directamente y posible población indirecta afectada).

> Fechas. Calendario de actuación. Cronograma.

> Ámbito (territorio al que se destina el Proyecto).

> Espacios (lugares, locales y espacios físicos donde se desarrollan las actividades).

> Responsables o equipos que participarán (comisiones de la asociación, otros colectivos, equipos profesionales,...).

■ **Formas de difusión.** Propaganda y publicidad (rueda de prensa, comunicados, carteles, boletines, trípticos,...).

- **Formas de Evaluación y seguimiento** (indicadores cuantitativos y cualitativos).
- **Recursos necesarios** (materiales técnicos y humanos; perfil, cualificación, dedicación,...).
- **Presupuesto del proyecto y medios de financiación.**
- **Anexos:** resulta muy conveniente la inclusión de algunos documentos oficiales de la Asociación (Junta Directiva, Estatutos, Programa Anual de Actividades).

## PISTAS PARA DISEÑAR UN PROYECTO DE ACTIVIDADES

¿Por qué?	
FUNDAMENTACIÓN	Por qué nos planteamos hacer este proyecto. Análisis de la realidad de la que partimos.
¿Qué?	
DENOMINACIÓN	Nuestra idea, el nombre del proyecto.
¿Para qué?	
OBJETIVOS	Nuestras metas, lo que queremos conseguir. Los objetivos, tanto los generales como los más concretos.
¿A quién?	
DESTINATARIOS/ AS	Las personas a las que van dirigidas nuestras actividades. Siempre es conveniente determinar cuáles son los/ as destinatarios/ as: no pensar siempre que son "todos/ as los/ as padres-madres", es aconsejable realizar actividades específicas para grupos de padres/ madres definidos.
¿Cómo?	
METODOLOGÍA	Nuestro método de trabajo y la organización de tareas y actividades. Concretar qué formas de difusión vamos a emplear. Los tiempos de realización de tareas y actividades. Las fechas. Fases y calendarización. Si la actividad forma parte de otra con un objetivo más amplio y de más duración es conveniente la realización de un Cronograma: determinar todas las actividades y colocarlas con un calendario (incluso de varios años).

¿Dónde?	
LOCALIZACIÓN	El entorno y los espacios que vamos a utilizar. Ámbito y espacios, lugares donde se va a realizar la acción.
¿Con quién?	
RECURSOS HUMANOS	Las personas que van a participar en la organización. Recursos humanos, disponibles y no disponibles.
¿Con qué?	
RECURSOS MATERIALES	El presupuesto, los materiales que vamos a utilizar y los gastos e ingresos. Medios disponibles y no disponibles.
¿Qué tal lo estamos haciendo?	
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	El análisis del desarrollo de nuestro trabajo.

## LA EVALUACIÓN DE LOS PROYECTOS ÚTIL Y PRÁCTICA

### LA IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN

**La evaluación significa recoger y analizar sistemáticamente una información, que nos permita determinar el valor y/o mérito de lo que se hace.**

La evaluación debe ser utilizada porque en primer lugar, es la manera de *mejorar y progresar*, en definitiva, es un proceso de aprendizaje desde la propia intervención. Y porque se debe considerar como una *responsabilidad social*, especialmente si las actividades llevadas a cabo se financian con fondos públicos, ya que el contribuyente tiene derecho a saber en qué y cómo se está empleando el dinero.

El fin último de la evaluación es la mejora del programa, actividad o intervención. Para mejorar, dependiendo de las circunstancias específicas y de las características del programa, puede ser interesante conseguir uno o más de los siguientes objetivos:

- Medir el grado de idoneidad, eficacia o eficiencia de un programa. Idoneidad: si se adecua a la realidad y a lo que queremos conseguir.



- Facilitar el proceso de toma de decisiones del colectivo y sobre la intervención, actividad o programa.
- Fomentar un análisis de futuro sobre cuáles y cómo deben ser las intervenciones futuras.

En toda asociación es conveniente realizar evaluaciones periódicas. Como mínimo se debe realizar una evaluación general a principio de año (sobre las actividades del año anterior y para recoger propuestas), y preferiblemente cada trimestre.

## ASPECTOS A EVALUAR

En la planificación del seguimiento y evaluación estableceremos las siguientes cuestiones:

- 1 Qué evaluaremos
  - 2 Cuándo lo evaluaremos
  - 3 Quiénes lo evaluarán
  - 4 Cómo lo evaluaremos
- 
- 1 Para responder al **QUÉ** partiremos de tres conceptos: la adecuación, la eficacia y la eficiencia.
    - > La adecuación de un proyecto nos hará referencia al grado de idoneidad de éste con respecto a la población o el ámbito sobre el que se quiere actuar.
    - > La eficacia hace referencia al grado de consecución de los objetivos.
    - > La eficiencia, por último, nos indica la relación entre los resultados obtenidos y los recursos empleados.

Partiendo de estos tres conceptos (adecuación, eficacia y eficiencia), resulta evidente que tendremos que evaluar la idoneidad del proyecto, la consecución de los objetivos y los recursos empleados, tanto humanos, materiales y económicos, como el factor tiempo.

- 2 El **CUÁNDO** realizaremos el seguimiento y evaluación, también quedará establecido en el Proyecto. Como criterio general, para un Proyecto que dure un año, serán entre mensuales y trimestrales, y en ellos analizaremos la información recogida en las actuaciones realizadas.

Una vez analizada esta información y vistos los posibles desvíos acontecidos con respecto al Proyecto, podremos adoptar las medidas necesarias para corregirlos y evitar nuevas desviaciones.

Así mismo, realizaremos una evaluación final que nos permita analizar de forma concreta todos los aspectos de la ejecución del Proyecto y de forma global sus resultados, de cara a tener criterios ante nuevas actuaciones y a poder justificar la subvención.

En algunas subvenciones se determinan períodos concretos de evaluación durante la ejecución del proyecto y una evaluación final. En esos casos asumiremos los criterios establecidos por la convocatoria.

- 3 En cuanto al **QUIÉNES** participan en el proceso, existen varias posibilidades. En principio parece lógico que contemos con los destinatarios y destinatarias de la actuación y con las personas que desarrollan el Proyecto de forma directa. Sus visiones serán diferentes y complementarias, fijándose más los primeros en la adecuación y la eficacia del Proyecto, y los segundos en la eficacia y en la eficiencia. Esto será debido a que las personas destinatarias son más conscientes de sus propias necesidades y de los resultados obtenidos y, quienes desarrollan el programa, de los resultados alcanzados y de los medios empleados.
- 4 Por último, el **CÓMO** nos dirá las herramientas concretas que vamos a utilizar para realizar el seguimiento y evaluación de la ejecución del Proyecto, y también deberá quedar fijado en la planificación de la evaluación.

Las *herramientas* para evaluar pueden ser de muchos tipos en función del tiempo del que dispongamos, el número de personas a evaluar, los aspectos que queramos evaluar, etc. Las más utilizadas son los cuestionarios, las técnicas participativas para este fin y las reuniones de equipos de trabajo.

## LOS INDICADORES DE EVALUACIÓN

La evaluación se realiza mediante una recogida sistemática de información, centrada en una serie de aspectos.

Para evaluar correctamente es necesario concretar desde el inicio, en el proyecto escrito de cualquier actividad, los indicadores que nos permitirán dictaminar el grado de consecución de los objetivos. Así como concretar el sistema de recogida de la información que iremos evaluando.

Los Indicadores son hechos o expresiones concretas y cuantificables cuyos valores nos permitirán evaluar la idoneidad, la eficacia y la eficiencia del desarrollo de nuestro proyecto.

■ **Algunos indicadores cuantitativos** del grado de participación en una actividad son:

- > Número de asistentes.
- > Número de intervenciones.
- > Número de asociaciones participantes.
- > Número de asistentes del grupo al que se destinaba la actividad; madres/padres, personal del centro,...
- > Número de personas socias nuevas.
- > Número de ...

■ **Otros indicadores cuantitativos** son:

- > Grado en que se ha cumplido el programa previsto (proporción de actividades realizadas/suspendidas).
- > Número de medios de comunicación que han recogido la actividad.
- > Grado de eficacia económica. Se ha producido economía de recursos con los mismos resultados.

A estos indicadores les podemos dar diferentes puntuaciones (1 a 10), según la importancia que para nosotros tienen los diferentes factores citados. Llegaremos así a una puntuación o nota final, comparable entre diferentes programas y a lo largo del tiempo.

- Los indicadores para medir la evaluación no tienen por qué ser sólo cuantitativos, ya que éstos únicamente nos medirán aspectos ya previstos. Es importante estar abiertos a incluir en nuestra evaluación lo inesperado, temas no previstos y que pueden ser positivos o negativos para el desarrollo y balance de un programa de actividades.

#### **Ejemplos de indicadores cualitativos:**

- > Se ha incrementado la comunicación entre distintos colectivos o grupos de población.
- > Se ha realizado en colaboración con distintas instituciones.
- > Se ha conseguido la participación de un colectivo especialmente marginado.
- > Se ha conseguido manifestar una problemática hasta el momento latente.
- > Repercusión a nivel social. Cómo se ha reflejado en los medios de comunicación.
- > La actividad ha servido como punto de partida para la creación de un nuevo colectivo o asociación.

## ELABORACIÓN DE LA MEMORIA

Utilizamos este término para referirnos a documentos que relatan actividades ya realizadas: tanto al que recoge la relación de las actividades desarrolladas en un período determinado, como al documento que describe el desarrollo y evaluación de un determinado Proyecto.

Las memorias pueden considerarse como un retrato histórico, un diagnóstico y un impulso innovador de la Asociación.

La memoria de un proyecto la presentaremos a todos los que han participado en el desarrollo del mismo, tanto individualmente como a colectivos e instituciones (entidades que han subvencionado o patrocinado el proyecto).

Deberán contar, al menos, con los siguientes apartados:

- 1 Introducción de la Asociación: ámbito, Junta Directiva, etc.
- 2 Actividades realizadas. Valoración y evaluación tanto cuantitativa como cualitativa de las actividades y del conjunto del proyecto. Incidencias significativas.

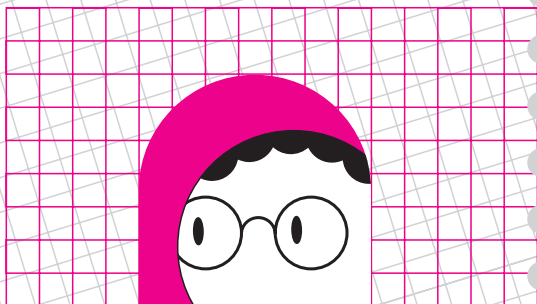
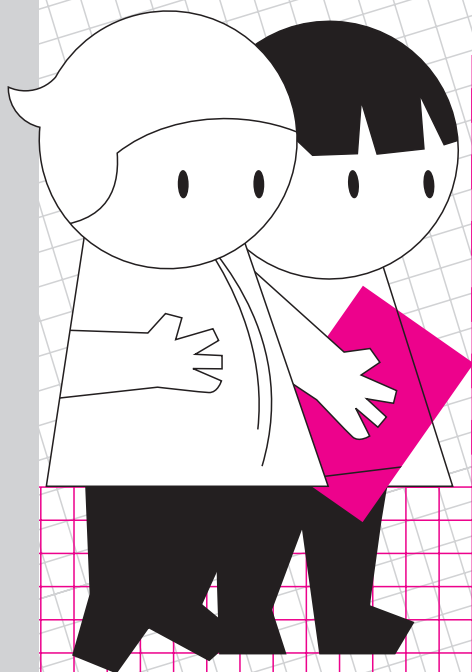
- 3 Equipos que han participado.
- 4 Balance económico.
- 5 Conclusiones (balance final).
- 6 Anexo documental.

Dentro de la evaluación debemos incluir todos los datos que se consideren significativos en relación con la ejecución del proyecto.

Los aspectos económicos habrá que incluirlos como un Balance o Justificación de los gastos realizados, aunque no siempre es necesario incluir este apartado.

Incluir como un Anexo de la Memoria toda la documentación que hayan generado las diversas actividades del Proyecto: carteles, programas, también si hemos realizado encuestas o autoevaluaciones entre los participantes en las diferentes actividades.

Es muy conveniente el realizar, durante las actividades, un dossier de seguimiento, donde incluyamos fotografías, recortes de prensa, grabaciones y, si nos es posible, la realización de un vídeo. Recordemos que la memoria se va construyendo al mismo tiempo que avanza el proyecto.



9

ANEXOS QUE FACILITAN  
LA GESTIÓN

## GESTIÓN DE LA CONSTITUCIÓN

## ANEXO Nº 1

DOCUMENTACIÓN NECESARIA PARA LA INSCRIPCIÓN DE ASOCIACIONES INCLUIDAS EN EL AMBITO DE APLICACIÓN DE LA LEY ORGANICA 1/2002, DE 22 DE MARZO, REGULADORA DEL DERECHO DE ASOCIACIÓN.

- **Instancia**, por duplicado, dirigida al/la Ilmo/a. Sr./Sra. Delegado/a Provincial de Justicia y Administración Pública de la Junta de Andalucía en .....
- **Acta Fundacional** (por triplicado), en la que se hará constar expresamente la voluntad de constituir la asociación y los siguientes extremos:
  - > Que los/as promotores/as son mayores de edad y con capacidad de obrar.
  - > Datos personales, nacionalidad, DNI y domicilio de los socios y socias promotores/as, se requiere un mínimo de tres personas físicas o jurídicas, y sus firmas han de ser ORIGINALES en las tres actas.
  - > Designación del órgano provisional de gobierno (Junta Gestora).
  - > Aprobación de los Estatutos de la asociación.
  - > Acreditación de identidad:
    - **Personas Físicas**: Fotocopias del DNI/Pasaporte (o documento que los sustituya para los extranjeros residentes) de todos los socios/as promotores/as. Los/as menores emancipados/as de más de catorce años necesitan el consentimiento, documentalmente acreditado de las personas que deban suplir su capacidad.
    - **Personas Jurídicas**: Certificado acreditativo del acuerdo válidamente adoptado por el órgano competente, relativo a la voluntad de constituir o formar parte de la asociación y de designación de la persona física que haya de representarla.
- **Estatutos** (TRES ORIGINALES) firmados en todas sus páginas de cada uno de los tres ejemplares por, al menos, los tres socios/as promotores que desempeñen las funciones de presidente/a, secretario/a y tesorero/a del órgano provisional de gobierno, (es bueno la firma de todos/as los/as socios/as promotores/as)debiendo tener el siguiente contenido mínimo:

- > Referencia expresa a que se rige e inscribe de conformidad con lo dispuesto en la Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del derecho de asociación y del Decreto 152/2002, de 21 de mayo.
- > La denominación debe ser literalmente coincidente con la que figura en el Acta Fundacional, debiendo ajustarse a los requisitos establecidos en el art. 8 de la L.O. 1/2002 (la utilización de palabras en lengua extranjera deberá acompañarse de la traducción en lengua castellana, o la explicación del significado si no tuvieran traducción. Si se introduce en la denominación el nombre de alguna persona o personaje, deberá aportar certificación en la que conste el consentimiento expreso de la persona física aludida en la denominación o de sus sucesores.
- > Los fines y actividades deben estar descritos de forma precisa, no siendo válidas expresiones indeterminadas o abiertas, como *“cualquier otro fin”*.
- > Domicilio y ámbito territorial (local, comarcal, provincial, regional o nacional).
- > Duración cuando no se constituya por tiempo indefinido.
- > De los socios/as se hará constar:
  - Que han de ser mayores de edad y con capacidad de obrar, o personas jurídicas.
  - Procedimiento de admisión, baja, sanción y separación de los socios.
  - En su caso, clases de socios.
  - Derechos y obligaciones y en su caso, de las distintas modalidades.
  - Para las Asociaciones Juveniles se requiera un mínimo de cinco promotores mayores de edad.
  - Igual número de promotores se requiere para la constitución de Asociaciones de alumnos.
  - Asociaciones de Madres y Padres de Alumnos, el número mínimo de socios promotores es de diez.
- > Criterios que garanticen el funcionamiento democrático de la asociación.



- > Deberán indicarse los órganos de gobierno y representación de la asociación (Por ejemplo: Asamblea General de Socios y Junta Directiva, respectivamente), indicando su composición, fecha de reunión, reglas y procedimientos para la elección y sustitución de sus miembros, sus atribuciones, duración de los cargos, causas de su cese, la forma de deliberar, adoptar y ejecutar sus acuerdos y las personas o cargos con facultad para certificarlos y los requisitos para que los citados órganos queden validamente constituidos, así como la cantidad de asociados necesaria para poder convocar sesiones de los órganos de gobierno o de proponer asuntos en el orden del día.
- > Todas las cuestiones relativas a cambios de Juntas Directivas, domicilio social,, apertura y cierre de delegaciones, modificaciones estatutarias, apoderamientos generales o especiales, integración en federaciones, confederaciones, o uniones, disolución, etc., se comunicará en el Registro de asociaciones.
- > El régimen de administración, contabilidad inventario de sus bienes y documentación (libros de actas, de socios etc.), así como la fecha de cierre del ejercicio asociativo.
- > El patrimonio inicial (indicar en Euros la cantidad exacta o en caso contrario, hacer constar que se carece del mismo) y los recursos económicos de los que se podrá hacer uso.
- > Causas de disolución y destino del patrimonio en tal caso, que no podrá desvirtuar el carácter no lucrativo de la entidad (p.ej. destinándolo a instituciones benéficas, culturales u otras asociaciones sin ánimo de lucro con fines similares).

GESTIÓN DE LA CONSTITUCIÓN

ANEXO Nº 2

SOLICITUD DE INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO DE ASOCIACIONES

NOMBRE Y APELLIDOS .....

D.N.I. .... TELÉFONO .....

DOMICILIO ..... CÓDIGO POSTAL .....

LOCALIDAD .....PROVINCIA.....

Actuando en representación de la Asociación DE MADRES Y PADRES DE ALUMNOS .....  
 ....., de ámbito.....  
 sita en la localidad de.....

**SOLICITA** su inscripción en el Registro Provincial de Asociaciones, así como el visado de sus Estatutos, para lo cual aporta:

- > TRES originales del Acta Fundacional.
- > TRES juegos originales de los Estatutos.
- > Fotocopia de los DNI de los socios promotores.

En ....., a ..... de .....de 200....

Fdo.: .....

ILMO/A. SR/SRA. DELEGADO/A PROVINCIAL

DE JUSTICIA Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE .....

GESTIÓN DE LA CONSTITUCIÓN

ANEXO Nº 3

CERTIFICACIÓN DE LA IDENTIDAD DE LOS COMPONENTES DE LA JUNTA DIRECTIVA

En ....., a ..... de .....de 200....

D/Dª .....,

como Secretario/a de la Asociación .....

con número de Registro .....

**CERTIFICO:**

Que los miembros de la Junta Directiva, cuyo mandato se encuentra en vigor son los siguientes:

**Presidente**

D/D<sup>a</sup> ..... DNI núm. ....  
 Elegido en la reunión de la Asamblea General Ordinaria de fecha .....  
 por un periodo de ..... años.

**Vicepresidente**

D/D<sup>a</sup> ..... DNI núm. ....  
 Elegido en la reunión de la Asamblea General Ordinaria de fecha .....  
 por un periodo de ..... años.

**Secretario**

D/D<sup>a</sup> ..... DNI núm. ....  
 Elegido en la reunión de la Asamblea General Ordinaria de fecha .....  
 por un periodo de ..... años.

**Vocal**

D/D<sup>a</sup> ..... DNI núm. ....  
 Elegido en la reunión de la Asamblea General Ordinaria de fecha .....  
 por un periodo de ..... años.

Los cargos correspondientes a los miembros citados fueron acordados por la Junta Directiva en su reunión de fecha .....

A fin de que conste, a los efectos de su inscripción en el Registro de Asociaciones, en .....  
 a ..... de ..... de .....

Fdo.: El/La Secretario

**Vº. Bº. El/ La Presidente**

GESTIÓN DE LA CONSTITUCIÓN

ANEXO Nº 4

MODELO DE ACTA FUNDACIONAL

**ACTA FUNDACIONAL DE LA ASOCIACIÓN** .....

Reunidos/as en ..... el día ..... de ..... de .....

a las horas ..... las personas que a continuación se detallan:

NOMBRE	APELLIDOS	DNI	DOMICILIO
--------	-----------	-----	-----------

D. ....

D. ....

D. ....

**ACUERDAN:**

1º Constituir una Asociación al amparo del artículo 22 de la Constitución y de conformidad con la Ley Orgánica 1/2002 de 22 de marzo, que se denominará **Asociación** “ ..... ” (la denominación deberá coincidir con la que figura en los Estatutos).

2º Aprobar los Estatutos por los que se va a regir la entidad, que fueron leídos, en este mismo acto y aprobados por unanimidad de los reunidos.

3º Nombrar una Comisión Gestora formada por:

D. ....

D. ....

D. ....

Y sin más asuntos que tratar se levanta la sesión siendo las ..... horas del día ..... de la fecha.

**(Firmas de todos los reunidos)**

**ESTATUTOS DE LA ASOCIACIÓN “ .....****CAPÍTULO I. DISPOSICIONES GENERALES****■ Artículo 1º. DENOMINACIÓN Y NATURALEZA**

Con la denominación de ASOCIACIÓN ....., se constituyó en la localidad de ....., en la provincia de ....., una entidad de naturaleza asociativa y sin ánimo de lucro. La Asociación se rige por lo dispuesto en el artículo 22 de la Constitución Española; la Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación; el Decreto 27/1988, de 10 de febrero, de la Consejería de Educación y Ciencia, por el que se regulan las Asociaciones de Padres y Madres de Alumnos de Centros docentes no universitarios en el ámbito de la Comunidad Autónoma de Andalucía y demás disposiciones vigentes dictadas en desarrollo y aplicación de aquélla, así como las disposiciones normativas concordantes.

**■ Artículo 2º. PERSONALIDAD Y CAPACIDAD**

La Asociación constituida tiene personalidad jurídica propia y plena capacidad de obrar, pudiendo realizar, en consecuencia, todos aquellos actos que sean necesarios para el cumplimiento de la finalidad para la que ha sido creada, con sujeción a lo establecido en el ordenamiento jurídico.

**■ Artículo 3º. DOMICILIO**

La Asociación que se crea tiene nacionalidad española. El domicilio social de la Asociación radicará en la calle/plaza ..... nº ..... de la localidad de ..... (Provincia de .....).

El cambio de domicilio requerirá acuerdo de la Asamblea General, convocada específicamente con tal objeto, y la modificación de los presentes Estatutos.

El acuerdo de la Asamblea General deberá ser comunicado al Registro de Asociaciones en el plazo de un mes, y sólo producirá efectos, tanto para los asociados como para los terceros, desde que se produzca la inscripción.

#### ■ Artículo 4º. ÁMBITO DE ACTUACIÓN

El ámbito territorial de acción de la Asociación es .....

#### ■ Artículo 5º. DURACIÓN

La Asociación se constituye por tiempo indefinido.

### CAPÍTULO II. OBJETO DE LA ASOCIACIÓN

#### ■ Artículo 6º. FINES

Los fines de la Asociación serán los siguientes:

- a) .....
- b) .....
- c) .....

Y para su consecución desarrollará las siguientes actividades: .....

.....

### CAPÍTULO III. DE LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO Y FORMA DE ADMINISTRACIÓN

#### SECCIÓN 1ª. DE LA ASAMBLEA GENERAL DE SOCIOS

#### ■ Artículo 7º. DE LA ASAMBLEA GENERAL DE SOCIOS

El órgano supremo y soberano de la Asociación es la Asamblea General de Socios o Asamblea General, integrada por la totalidad de los socios que se hallen en uso pleno de sus derechos sociales.

*Adopta sus acuerdos por el principio mayoritario o de democracia interna y deberá reunirse, al menos, una vez al año.*

Las Asambleas podrán tener carácter ordinario y extraordinario, en la forma y competencias que se indican en los presentes Estatutos.

**Artículo 8º. LEGITIMACIÓN PARA CONVOCAR LAS ASAMBLEAS**

Las Asambleas serán convocadas por el Presidente de la Asociación, por iniciativa propia, por acuerdo de la Junta Directiva o por solicitud firmada por el 10% del número legal de socios.

Acordado por la Junta Directiva la convocatoria de una Asamblea General, el Presidente habrá de convocarla en el plazo máximo de quince días naturales, para su celebración, dentro del plazo de *quince días*, a contar de la fecha del acuerdo.

La solicitud de convocatoria efectuada por los socios habrá de contener expresamente el orden de día de la sesión, adjuntando los documentos o información que fuere necesaria para la adopción de los acuerdos, si dicha documentación o información hubiere de ser tenida en cuenta para ello.

La solicitud habrá de ser presentada ante el Secretario de la Asociación, quien sellará una copia para su entrega al presentador de aquélla.

El Secretario de la Asociación, después de comprobar los requisitos formales (número de socios, convocatoria y documentación, en su caso), dará cuenta inmediata al presidente, para que, en el plazo de quince días desde su presentación, convoque la Asamblea que habrá de celebrarse dentro del mes siguiente a la fecha de la presentación. Si la solicitud adoleciera de los requisitos formales antecitados, el Secretario tendrá por no formulada la solicitud, procediendo a su archivo con comunicación al socio que encabece la lista o firmas.

Si el Presidente no convocare en el plazo de los quince días subsiguientes o convocare la Asamblea dentro del plazo para su celebración con posterioridad al mes desde la solicitud, los promotores estarán legitimados para proceder a la convocatoria de la Asamblea General, expresando dichos extremos en la convocatoria, que irá firmada por la persona que encabece las firmas o lista de la solicitud.

**Artículo 9º. FORMA DE LA CONVOCATORIA**

La convocatoria efectuada por las personas legitimadas para ello, de conformidad con lo dispuesto en el artículo anterior, habrá de ser comunicada con una antelación de *quince días* a la celebración de la Asamblea y en el caso de existir tablón de Anuncios, será expuesta en éste con la indicada antelación.

La convocatoria deberá contener el orden del día, así como el lugar, fecha y hora de su celebración.

La documentación necesaria e información que haya de ser tenida en cuenta para la adopción de los acuerdos, habrá de estar a disposición de los socios en la Secretaría de la Asociación, con una antelación mínima de *quince días* a la celebración de la Asamblea, la cual podrá ser examinada por aquéllos en la expresada Secretaría.

#### ■ **Artículo 10º.** DE LA ASAMBLEA GENERAL ORDINARIA

La Asamblea General Ordinaria habrá de convocarse en el mes de enero de cada año, al objeto de tratar los siguientes puntos del orden del día:

1. Lectura y aprobación, si procede, del acta de la sesión anterior (sea Asamblea General Ordinaria o Extraordinaria).
2. Examen y aprobación, si procediere, de las Cuentas del ejercicio anterior.
3. Examen y aprobación, si procediere, de los Presupuestos del ejercicio.
4. Examen de la memoria de actividades y aprobación, si procediere, de la gestión de la Junta Directiva.
5. Aprobación, si procediere, del Programa de Actividades.

#### ■ **Artículo 11º.** DE LA ASAMBLEA GENERAL EXTRAORDINARIA

Fuera de los puntos del orden del día expresados en el artículo anterior, para la adopción de cualquier acuerdo se requerirá la convocatoria de Asamblea General Extraordinaria, y en concreto para tratar de los siguientes aspectos:

1. *Modificación parcial o total de los Estatutos.*
2. Disolución de la Asociación.
3. Nombramiento de la Junta Directiva.
4. Disposición y Enajenación de Bienes.
5. Constitución de una *Federación, Confederación o Unión de Asociaciones* o su integración en ella si ya existiere.



**Artículo 12º. QUORUM**

Las Asambleas, tanto ordinarias como extraordinarias, quedarán válidamente constituidas, *previa convocatoria efectuada quince días antes de la reunión, cuando concurren a ellas, presentes o representados, un tercio de los asociados.*

Para el cómputo de socios o número de votos total, las representaciones habrán de presentarse al Sr. Secretario con intermediación al inicio de la sesión.

*El presidente y el secretario de la Asamblea serán designados al inicio de la reunión.*

**Artículo 13º. ADOPCIÓN DE ACUERDOS**

*Los acuerdos de la Asamblea General se adoptarán por mayoría simple de las personas presentes o representadas, cuando los votos afirmativos superen a los negativos.*

*No obstante, requerirán mayoría cualificada de las personas presentes o representadas, que resultará cuando los votos afirmativos superen la mitad, los acuerdos relativos a disolución de la asociación, modificación de los Estatutos, disposición o enajenación de bienes y remuneración de los miembros de la Junta Directiva.*

Los acuerdos de la Asamblea General que afecten a la denominación de la Asociación, domicilio, fines y actividades estatutarias, ámbito de actuación, designación de los miembros de la Junta Directiva, apertura y cierre de delegaciones, constitución de federaciones, confederaciones y uniones, disolución, o los de modificaciones estatutarias, se comunicarán al Registro de Asociaciones para su inscripción, en el plazo de un mes desde que se produzca el acuerdo.

**Artículo 14º. DELEGACIONES DE VOTO O REPRESENTACIONES**

La representación o delegación de voto sólo será válida para la sesión o convocatoria por la que se expida, siendo nula cualquier delegación o representación indefinida.

Habrà de hacerse constar por escrito, con indicación de los datos personales y número de socio del delegante y representado, y firmado y rubricado por ambos.

Ningún socio podrá representar a más de cinco socios en una misma celebración de la Asamblea.

## SECCIÓN 2ª. DE LA JUNTA DIRECTIVA

### ■ Artículo 15º. JUNTA DIRECTIVA: Composición, Duración

La Junta Directiva es el órgano colegiado de gobierno, representación y administración de la Asociación, sin perjuicio de las potestades de la Asamblea General como órgano soberano. Estará compuesta por un mínimo de ..... y un máximo de ..... miembros.

Su duración será de ..... años, pudiendo ser sus miembros reelegidos indefinidamente.

### ■ Artículo 16º. DE LOS CARGOS

De entre los miembros de la Junta Directiva se procederá a la elección de los cargos de ésta, los cuales serán: Presidente, Secretario, Tesorero, Vicepresidente, y vocales.

*El ejercicio del cargo será personal, por lo tanto no podrá delegarse el voto para su ejercicio en las sesiones de la Junta Directiva.*

### ■ Artículo 17ª. ELECCIÓN

*Para ser miembro de la Junta Directiva serán requisitos imprescindibles ser mayor de edad, estar en pleno uso de los derechos civiles y no estar incurso en los motivos de incompatibilidad establecidos en la legislación vigente.*

Los miembros de la Junta Directiva serán elegidos, entre los socios, en Asamblea General Extraordinaria, de conformidad con lo dispuesto en el Artículo 11º.

Convocada Asamblea General para la designación de la Junta Directiva, los socios que pretendan ejercer su derecho de elegibilidad, habrán de presentar su convocatoria con una antelación, como mínimo, de veinticuatro horas a la celebración de la Asamblea.

*Producida una vacante, provisionalmente, la Junta Directiva podrá designar a otro miembro de la misma para su sustitución, hasta que se produzca la elección del vocal correspondiente por la Asamblea General en la primera sesión que se convoque.*

### ■ Artículo 18º. CESE DE LOS CARGOS

Los miembros de la Junta Directiva cesarán en sus respectivos cargos por las siguientes causas:

- a) Por muerte o declaración de fallecimiento.
- b) Por incapacidad, inhabilitación o incompatibilidad, de acuerdo con lo establecido en el ordenamiento jurídico.
- c) Por resolución judicial.
- d) Por transcurso del periodo de su mandato. No obstante, hasta tanto no se proceda a la Asamblea General subsiguiente para la elección de la nueva Junta Directiva, aquélla continuará en funciones, debiéndose expresar dicho carácter en cuantos documentos hubieren de firmar en función a los respectivos cargos.
- e) Por renuncia.
- f) Por acuerdo adoptado con las formalidades estatutarias, en cualquier momento, por la Asamblea General.
- g) Por la pérdida de la condición de socio.

Los ceses y nombramientos habrán de ser comunicados al Registro de Asociaciones, para su debida constancia y publicidad.

#### ■ Artículo 19°. DEL PRESIDENTE

Corresponde al Presidente:

- a) Ostentar la representación de la Asociación ante toda clase de personas, autoridades y entidades públicas o privadas.
- b) Convocar las reuniones de la Junta Directiva y de la Asamblea General, presidirlas, dirigir sus debates, suspender y levantar las sesiones.
- c) Ejecutar los acuerdos de la Junta Directiva y de la Asamblea General, pudiendo para ello realizar toda clase de actos y contratos y firmar aquellos documentos necesarios a tal fin; sin perjuicio de que por cada órgano en el ejercicio de sus competencias, al adoptar los acuerdos se faculte expresamente para su ejecución a cualquier otro miembro de la Junta Directiva.
- d) Cumplir y hacer cumplir los acuerdos de la Junta Directiva y Asamblea General.
- e) Ordenar los gastos y pagos de la Asociación.

- f) Dirimir con su voto los empates.
- g) Visar las actas y certificaciones de los acuerdos de la Junta Directiva y Asamblea General.
- h) Ejercer cuantas otras funciones sean inherentes a su condición de Presidente de la Junta Directiva y de la Asociación.

#### ■ **Artículo 20º. DEL VICEPRESIDENTE**

Corresponderá al Vicepresidente realizar las funciones del Presidente en los casos de estar vacante el cargo por ausencia o enfermedad, pudiendo actuar también en representación de la Asociación en aquellos supuestos en que así se decida por la Junta Directiva o Asamblea General, según los acuerdos.

#### ■ **Artículo 21º. DEL SECRETARIO**

Corresponde al Secretario de la Junta Directiva las siguientes funciones:

- a) Asistir a las sesiones de la Junta Directiva y Asamblea y redactar y autorizar las actas de aquéllas.
- b) Efectuar la convocatoria de las sesiones de la Junta Directiva y Asamblea, por orden del Presidente, así como las citaciones de los miembros de aquélla y socios de ésta.
- c) Dar cuenta inmediata al Presidente de la solicitud de convocatoria efectuada por los socios en la forma prevista en el artículo 8º de los presentes Estatutos.
- d) Recibir los actos de comunicación de los miembros de la Junta Directiva con relación a ésta y de los socios y, por tanto, las notificaciones, peticiones de datos, rectificaciones, certificaciones o cualquiera otra clase de escritos de los que deba tener conocimiento.
- e) Preparar el despacho de los asuntos, y por lo tanto con la documentación correspondiente que hubiere de ser utilizada o tenida en cuenta.
- f) Expedir certificaciones de los acuerdos aprobados y cualesquiera otras certificaciones, con el visto bueno del Presidente, así como los informes que fueren necesarios.
- g) Tener bajo su responsabilidad y custodia el Archivo, documentos y Libros de la Asociación, a excepción del/los libros de contabilidad.
- h) Cualesquiera otras funciones inherentes a su condición de Secretario.

En los casos de ausencia o enfermedad y, en general, cuando concurra alguna causa justificada, el Secretario será sustituido por el vocal de menor edad.

■ **Artículo 22º.** DEL TESORERO

Corresponde al Tesorero:

- a) Recaudar los fondos de la Asociación, custodiarlos e invertirlos en la forma determinada por la Junta Directiva.
- b) Efectuar los pagos, con el visto bueno del Presidente.
- c) Intervenir con su firma todos los documentos de cobros y pagos, con el conforme del Presidente.
- d) La llevanza de los libros de contabilidad y el cumplimiento de las obligaciones fiscales, en plazo y forma, de la Asociación.
- e) La elaboración del anteproyecto de Presupuestos para su aprobación por la Junta Directiva para su sometimiento a la Asamblea General. En la misma forma se procederá con arreglo al Estado General de Cuentas para su aprobación anual por la Asamblea.
- f) Cualesquiera otras inherentes a su condición de tesorero, como responsable de la gestión económica financiera.

■ **Artículo 23º.** DE LOS VOCALES:

Corresponde a los vocales:

- a) Recibir la convocatoria de la sesión de Junta Directiva con la antelación fijada en los presentes Estatutos, conteniendo aquélla el orden del día.
- b) Participar en el debate de las sesiones.
- c) Ejercer su derecho al voto y formular su voto particular, así como expresar el sentido de su voto y los motivos que lo justifican.
- d) Formular ruegos y preguntas.
- e) Obtener la información precisa para el cumplimiento de las funciones que le fueren asignadas.

**Artículo 24º. APODERAMIENTOS**

La Junta Directiva podrá nombrar apoderados generales o especiales.

Los apoderamientos generales y su revocación deberán ser presentados ante el Registro de Asociaciones, para su inscripción, si procediere.

**Artículo 25º. CONVOCATORIAS Y SESIONES**

1. Para la válida constitución de la Junta Directiva, a efectos de la celebración de sesiones, deliberaciones y adopción de acuerdos, deberán estar presentes la mitad de sus miembros requiriéndose, necesariamente, la presencia del Presidente y del Secretario o de quienes les sustituyan.
2. La Junta Directiva se reunirá, al menos, una vez al trimestre y cuantas veces como sea preciso para la buena marcha de la Asociación, por convocatoria realizada por el Presidente, a iniciativa propia o de cualesquiera de sus miembros.
3. La convocatoria, con sus elementos formales (orden del día, lugar y fecha...), se hará llegar con una antelación mínima de 48 horas a su celebración.
4. Los acuerdos se adoptarán por mayoría simple de los votos emitidos, dirimiendo el voto del Presidente en caso de empate.
5. No podrá adoptarse acuerdo alguno que no figure en el orden del día, salvo que, estando presentes la totalidad de los miembros que componen la Junta Directiva, lo acuerden por unanimidad.
6. Igualmente quedará válidamente constituida la Junta Directiva sin convocatoria previa, cuando estando presentes todos y cada uno de los miembros, así se acordare por unanimidad, estándose a lo mencionado en el apartado anterior en cuanto a los acuerdos. Las Juntas así constituidas recibirán la denominación de Junta Directiva Universal.
7. A las sesiones de la Junta Directiva podrán asistir aquellas personas con funciones de asesoramiento, previamente citadas o invitadas por el Presidente, con voz y sin voto para mejor acierto en sus deliberaciones.

**Artículo 26º. COMPETENCIAS**

La Junta Directiva tendrá las siguientes atribuciones:

- a) Confeccionar el Plan de Actividades.
- b) Otorgar apoderamientos generales o especiales.
- c) Organizar y desarrollar las actividades aprobadas por la Asamblea General.
- d) Aprobar el Proyecto de Presupuesto para su aprobación definitiva por la Asamblea General.
- e) Aprobar el estado de Cuentas elaborado por el Tesorero, para su aprobación definitiva, si procediere, por la Asamblea General.
- f) Elaborar la Memoria anual de actividades para su informe a la Asamblea General.
- g) Creación de Comisiones de Trabajo que estime conveniente, para el desarrollo de las funciones encomendadas y las actividades aprobadas, así como para cualesquiera otras cuestiones derivadas del cumplimiento de los fines sociales.- Dichas comisiones regularán su funcionamiento interno en la forma que se acuerden por éstas en su primera sesión constitutiva.

#### ■ **Artículo 27º.** DE LAS OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES DE LOS MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA

Son obligaciones de los miembros de la Junta Directiva, a título enunciativo, cumplir y hacer cumplir los fines de la Asociación, concurrir a las reuniones a las que sean convocados, desempeñar el cargo con la debida diligencia de un representante leal y cumplir en sus actuaciones con lo determinado en las disposiciones legales vigentes y en los presentes Estatutos.

Los miembros de la Junta Directiva responderán frente a la Asociación de los daños y perjuicios que causen por actos contrarios a la Ley o a los Estatutos o por los realizados negligentemente. Quedarán exentos de responsabilidad quienes se opusieron expresamente al acuerdo determinante de tales actos o no hubiere participado en su adopción.

#### ■ **Artículo 28º.** CARÁCTER GRATUITO DEL CARGO

Los miembros de la Junta Directiva ejercerán su cargo gratuitamente, sin que en ningún caso puedan recibir retribución por el desempeño de su función, sin perjuicio del derecho a ser reembolsados en los gastos ocasionados en ejercicio de los cargos, siempre que éstos se encuentren debida y formalmente justificados.

## SECCIÓN 3ª. DISPOSICIONES COMUNES A LOS ORGANOS

■ **Artículo 29º. DE LAS ACTAS**

1. De cada sesión que celebren la Asamblea General y Junta Directiva se levantará acta por el Secretario, que especificará necesariamente el quórum necesario para la válida constitución (en el caso de la Junta Directiva se especificará necesariamente los asistentes), el orden del día de la reunión, las circunstancias del lugar y tiempo en que se han celebrado, los puntos principales de las deliberaciones, así como el contenido de los acuerdos adoptados.
2. En el acta figurará, a solicitud de los respectivos miembros y/o socios, el voto contrario al acuerdo adoptado, su abstención y los motivos que la justifiquen o el sentido de su voto favorable. Asimismo, cualquier miembro tiene derecho a solicitar la transcripción íntegra de su intervención o propuesta, siempre que aporte en el acto o en el plazo de cuarenta y ocho horas el texto que se corresponda fielmente con su intervención, haciéndose así constar en el acta o uniéndose copia a la misma.
3. Las actas se aprobarán en la misma o en la siguiente sesión, pudiendo no obstante emitir el Secretario certificación sobre los acuerdos específicos que se hayan adoptado, sin perjuicio de la ulterior aprobación del acta.

En las certificaciones de acuerdos adoptados emitidas con anterioridad a la aprobación del acta se hará constar expresamente tal circunstancia.

4. Las Actas serán firmadas por el Secretario y visadas por el Presidente.

■ **Artículo 30º. IMPUGNACIÓN DE ACUERDOS**

Los acuerdos de la Asamblea General y Junta Directiva podrán ser impugnados ante *el orden jurisdiccional civil* en la forma legalmente establecida.

*Los asociados podrán impugnar los acuerdos y actuaciones de la asociación que estimen contrarios a los Estatutos dentro del plazo de cuarenta días, a partir de la fecha de adopción de los mismos, instando su rectificación o anulación y la suspensión preventiva en su caso, o acumulando ambas pretensiones por los trámites establecidos en la Ley de Enjuiciamiento Civil.*



En tanto se resuelven las contiendas de orden interno que puedan suscitarse en la asociación, las solicitudes de constancia registral que se formulen sobre las cuestiones controvertidas sólo darán lugar a anotaciones provisionales.

#### **CAPÍTULO IV. PROCEDIMIENTO DE ADMISIÓN Y PÉRDIDA DE LA CUALIDAD DE SOCIO**

##### **■ Artículo 31º. ADQUISICIÓN DE LA CONDICIÓN DE SOCIO:**

Para adquirir la condición de socio se requiere *ser padres o tutores de los alumnos que cursen sus estudios en el centro docente*, y estén interesados en los fines de la Asociación.

Las personas físicas deben ser mayores de edad o menores emancipados con plena capacidad de obrar y no estar sujetas a ninguna condición legal para el ejercicio del derecho.

##### **■ Artículo 32º. PÉRDIDA DE LA CONDICIÓN DE SOCIO**

La condición de socio se perderá por alguna de las siguientes causas:

- a) Por la libre voluntad del asociado.
- b) Por impago de tres cuotas.
- c) Por Incumplimiento grave de los presentes Estatutos o de los acuerdos válidamente adoptados por los órganos sociales.

En el supuesto de la letra a) del presente artículo, será suficiente la presentación de renuncia escrita presentada ante la Secretaría de la Asociación. Los efectos serán automáticos, desde la fecha de su presentación.

Para que opere la causa b), será necesaria la expedición por el Tesorero de certificado de descubierto, con la firma conforme del Presidente.- Los efectos serán desde su notificación al socio moroso, haciéndose constar, necesariamente, la pérdida de la condición de socio.

No obstante lo dispuesto en el apartado anterior, el socio que hubiere perdido dicha condición por la citada causa, podrá rehabilitarla si en el plazo de seis meses desde la notificación, abonare las cuotas debidas, así como las transcurridas desde dicho momento hasta el de la solicitud de reingreso más con una penalización correspondiente a una mensualidad de cuota. Transcurrido el indicado plazo no se admitirá nueva solicitud de socio.

Para que opere la causa c) será requisito indispensable, acuerdo de la Asamblea General adoptado por 2/3 del número de votos válidamente emitidos, motivándose suficientemente.

## **CAPÍTULO V. DERECHOS Y DEBERES DE LOS SOCIOS**

### **■ Artículo 33º. DERECHOS**

Son derechos de los socios:.

- a) *Participar en las actividades de la asociación y en los órganos de gobierno y representación, a ejercer el derecho de voto, así como a asistir a la Asamblea General, de acuerdo con los Estatutos.*
- b) *Ser informado acerca de la composición de los órganos de gobierno y representación de la asociación, de su estado de cuentas y del desarrollo de su actividad.*
- c) *Ser oído con carácter previo a la adopción de medidas disciplinarias contra él y ser informado de los hechos que den lugar a tales medidas, debiendo ser motivado el acuerdo que, en su caso, imponga la sanción.*
- d) *Acceder a la documentación de la asociación, a través de la Junta Directiva.*
- e) Usar los bienes e instalaciones de uso común de la Asociación, con respeto a igual derecho del resto de los socios.

### **■ Artículo 34º. OBLIGACIONES**

Son deberes de los socios:

- a) Compartir las finalidades de la asociación y colaborar para la consecución de las mismas.
- b) Pagar las cuotas, derramas y otras aportaciones que, con arreglo a los Estatutos, puedan corresponder a cada socio.
- c) Cumplir el resto de obligaciones que resulten de las disposiciones estatutarias.
- d) Acatar y cumplir los acuerdos válidamente adoptados por la Junta Directiva y la Asamblea General.

Sin perjuicio de la pérdida de la condición de socio por impago de las cuotas sociales, ínterin se procede a su expulsión, el socio tendrá en suspenso el derecho de sufragio activo y pasivo. Dicha **suspensión del derecho** se producirá con el impago de una sola de las cuotas y mientras se proceda a su regularización o a la pérdida definitiva de la condición de socio.

## **CAPÍTULO VI. RÉGIMEN DOCUMENTAL Y CONTABLE, PATRIMONIO INICIAL Y RECURSOS ECONÓMICOS**

### **■ Artículo 35º. LIBROS DE LAS ASOCIACIONES**

Las asociaciones deberá disponer de los siguientes documentos:

- a) Un libro de socios que contendrá una relación actualizada de sus asociados,
- b) Libros de contabilidad que permitan obtener la imagen fiel del patrimonio, del resultado y de la situación financiera de la entidad, así como de las actividades realizadas. Tal contabilidad se llevará de conformidad con la normativa específica que le resulte de aplicación.
- c) Inventario de sus bienes.
- d) Libro de actas de las reuniones de sus órganos de gobierno y representación.

### **■ Artículo 36º. PATRIMONIO FUNDACIONAL**

El Patrimonio Fundacional de la Asociación en el momento de su constitución consta de ..... euros.

### **■ Artículo 36º. TITULARIDAD DE BIENES Y DERECHOS**

La Asociación deberá figurar como titular de todos los bienes y derechos que integran su patrimonio, los cuales se harán constar en su inventario y se inscribirán, en su caso, en los Registros Públicos correspondientes.

### **■ Artículo 37º. FINANCIACIÓN**

La Asociación, para el desarrollo de sus actividades, se financiará con:

- a) Los recursos que provengan del rendimiento de su patrimonio, en su caso.

- b) Las cuotas de los socios, ordinarias o extraordinarias.
- c) Los donativos o subvenciones que pudieran ser concedidas por personas físicas o jurídicas, públicas o privadas.
- d) Donaciones, herencias o legados, aceptadas por la Junta Directiva.
- e) Los ingresos provenientes de sus actividades.

Los beneficios obtenidos por la Asociación, derivados del ejercicio de actividades económicas, incluidas las prestaciones de servicios, deberán destinarse exclusivamente al cumplimiento de sus fines, sin que quepa en ningún caso su reparto entre los asociados ni entre sus cónyuges o personas que convivan con aquéllos con análoga relación de afectividad, ni entre sus parientes, ni su cesión gratuita a personas físicas o jurídicas con interés lucrativo.

■ **Artículo 38º. EJERCICIO ECONÓMICO, PRESUPUESTO Y CONTABILIDAD:**

1. El ejercicio económico coincidirá con el año natural, por lo que comenzará el 1 de enero y finalizará el 31 de diciembre de cada año.
2. Anualmente la Junta Directiva confeccionará el Presupuesto y será aprobada en Asamblea General. Con la aprobación de referido Presupuesto quedarán aprobadas las cuotas ordinarias para el ejercicio correspondiente.

Para la aprobación de cuotas extraordinarias, habrá de convocarse en Asamblea General Extraordinaria, salvo que la Asociación careciere de liquidez y la disposición y gasto correspondiente fueren urgentes, en cuyo caso bastará la adopción del acuerdo por la Junta Directiva, previo informe del Tesorero y ulterior ratificación en Asamblea General, que habrá de aprobarse en el plazo de treinta días siguientes a la adopción del acuerdo por la Junta Directiva.

3. La Asamblea General aprobará anualmente las cuentas de la Asociación, una vez finalizado el ejercicio presupuestario al que correspondan.
4. La Junta Directiva llevará los correspondientes libros de contabilidad, que permitan obtener una imagen fiel del patrimonio, el resultado y la situación financiera de la Asociación.

## CAPÍTULO VII. DISOLUCIÓN Y APLICACIÓN DEL CAPITAL SOCIAL

### ■ Artículo 39º. DISOLUCIÓN

La Asociación se disolverá por las siguientes causas:

- a) Por acuerdo adoptado en Asamblea General Extraordinaria por mayoría cualificada de las personas presentes o representadas, que resultará cuando los votos afirmativos superen la mitad.
- b) Por las causas que se determinan en el artículo 39 del Código Civil.
- c) Por sentencia judicial *firme*.

### ■ Artículo 40º. LIQUIDACIÓN

*Acordada la disolución de la Asociación, se abre el periodo de liquidación, hasta el fin del cual la entidad conservará su personalidad jurídica.*

*Los miembros de la Junta Directiva en el momento de la disolución se convierten en liquidadores, salvo que los designe expresamente la Asamblea General o el juez que, en su caso, acuerde la disolución.*

Corresponde a los liquidadores:

- a) Velar por la integridad del patrimonio de la Asociación.
- b) Concluir las operaciones pendientes y efectuar las nuevas que sean precisas para la liquidación.
- c) *Cobrar los créditos de la Asociación.*
- d) *Liquidar el patrimonio y pagar a los acreedores.*
- e) *Aplicar los bienes sobrantes a los fines previstos por los Estatutos.*
- f) *Solicitar la cancelación de los asientos en el Registro.*

El patrimonio resultante después de pagadas las deudas y cargas sociales, se destinará a entidades no lucrativas que persigan fines de interés general análogos a los realizados por la misma.

Igualmente podrán ser destinados los bienes y derechos resultantes de la liquidación a entidades públicas.

En caso de insolvencia de la Asociación, la Junta Directiva o, en su caso, los liquidadores, han de promover inmediatamente el oportuno procedimiento concursal ante el juez competente.

GESTIÓN DE LAS PERSONAS	ANEXO Nº 1
EJEMPLO DE CONVOCATORIA Y ORDEN DEL DÍA	

**ASOCIACIÓN DE MADRES Y PADRES** “ .....

COMISIÓN DE LA ASOCIACIÓN “ ..... ” REUNIÓN Nº .....

FECHA: ..... LUGAR: .....

CONVOCA: LA JUNTA DIRECTIVA

HORA DE COMIENZO: ..... h. HORA FIN: ..... h.

#### **ORDEN DEL DÍA:**

1. TEMAS DE INFORMACIÓN
2. TEMAS DE DEBATE
  - > Modelo de inscripción.
  - > Criterios de donación de becas.
3. TEMAS DE DECISIÓN
  - > Inclusión de nuevas asociaciones.
  - > Celebración de segundas jornadas.
4. VARIOS

Duración aproximada 2h.

## GESTIÓN DE LAS PERSONAS

## ANEXO Nº 2

## MODELO DE ALTAS DE SOCIOS/AS

**ASOCIACIÓN DE MADRES Y PADRES “ .....**”

Hazte socio/ a de ..... !!! Necesitamos tu apoyo !!!

Para hacerte socio/ a, envíanos un mensaje con los siguientes datos:

> Nombre y apellidos: .....

> Dirección completa (calle, nº, piso, letra, C.P., ciudad): .....

> Tlf: ..... > e-mail (si se tiene): .....

> Cantidad que se desea aportar anualmente: .....€ - otra cantidad (poner cuál).

> Nº de cuenta, los 20 dígitos, que son: entidad (4) ....., oficina (4) ....., cod. ctrl. (2)....., nº  
cuenta (10) .....

Fecha: ..... Fdo: .....

Firma .....

## GESTIÓN ADMINISTRATIVA

## ANEXO Nº 1

## SOLICITUD DE DILIGENCIADO Y SELLADO DE LIBROS DE ASOCIACIONES

D /Dª ..... , con D.N.I. ....

Domicilio en ..... ,teléfono .....

localidad ..... , código postal .....

Actuando en representación de la Asociación, cuyos datos son los siguientes:

DENOMINACIÓN .....

DOMICILIO .....

LOCALIDAD .....

Nº REGISTRO PROVINCIAL .....

SECCIÓN .....

SOLICITA el sellado y diligenciado de los siguientes libros:

- > Libro de Actas
- > Libro del Registro de Socios
- > Libro de Contabilidad
- > Libro de Inventario

*(Para proceder al sellado de los libros, y salvo en el caso de inscripción de la Asociación, la sustitución, pérdida o sustracción de cualquiera de ellos deberá ser acreditada mediante certificado del secretario en el que conste el visto bueno del presidente).*

En ..... , a ..... de ..... de 200.....

Fdo.: .....

GESTIÓN DE LOS PROYECTOS

ANEXO Nº 1

EVALUACIÓN DEL PROYECTO

**ASOCIACIÓN DE MADRES Y PADRES “ .....**

Responsable .....

Total de participantes .....

**Expectativas previas sobre el proyecto:** .....



Indica lo más positivo de este proyecto: .....

Objetivos que has visto cumplidos: .....

Valoración de la metodología (materiales incluidos) y dinamizadores: .....

Valoración del local, horario, duración, etc... estructura general del proyecto: .....

La organización general ha estado: .....

**Evaluación del trabajo de equipo:** .....

**Evaluación de la coordinación:** .....

**Beneficios concretos que me han aportado para mi entidad:** .....

Dos o tres aspectos en los que se debería seguir trabajando: .....

Propuestas y comentarios: .....

Valoración global y otras sugerencias: .....

GESTIÓN DE LOS PROYECTOS

ANEXO Nº 2

GUIÓN PARA UNA MEMORIA DE ACTIVIDADES DE UNA ASOCIACIÓN

## ■ CAPÍTULO 1: PRESENTACIÓN DE LA ENTIDAD

1. PRESENTACIÓN DE LA ENTIDAD: OBJETIVOS, FINES, DESTINATARIOS/AS,...
2. ORIGEN O HISTORIA DE LA ENTIDAD
3. ESTRUCTURA ORGANIZADA Y FUNCIONAMIENTO
4. RECURSOS HUMANOS
5. RELACIONES CON OTRAS ENTIDADES O INSTITUCIONES (PERTENENCIA A REDES, FEDERACIONES, ETC.)

## ■ CAPÍTULO 2: ÁREAS DE TRABAJO

1. PROYECTOS QUE SE LLEVAN A CABO

2. ACTIVIDADES REALIZADAS (CON DATOS ESTADÍSTICOS Y GRÁFICAS DE ACTIVIDAD)

3. SERVICIOS ESPECÍFICOS: FORMACIÓN, VOLUNTARIADO,...

### ■ **CAPÍTULO 3:** ÁREA ECONÓMICA

1. FUENTES DE FINANCIACIÓN

2. RESULTADOS ECONÓMICOS (CON DATOS Y GRÁFICOS)

### ■ **CAPÍTULO 4:** OTROS

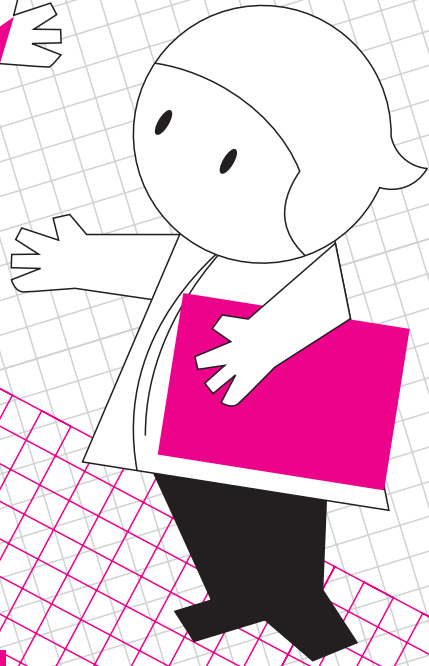
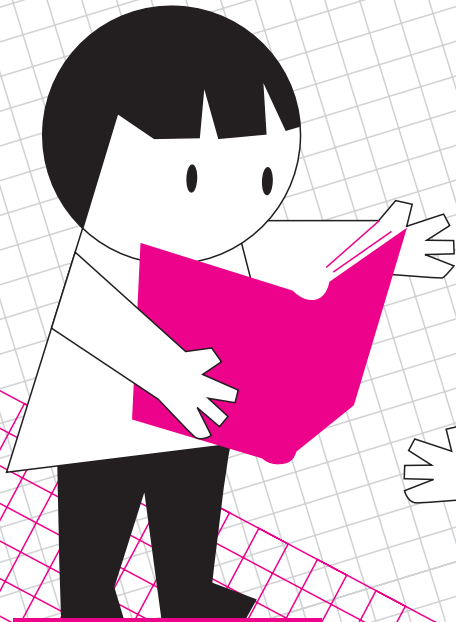
1. EVENTOS: CONFERENCIAS, JORNADAS, CONGRESOS,... QUE SE REALIZAN, SE HAN REALIZADO O SE VAN A REALIZAR

2. AGRADECIMIENTOS

3. LISTADO DE MIEMBROS, COLABORADORES, ETC.

4. ...





10

LEGISLACIÓN

- 1 LEY 4/ 2006 de 23 de junio, de ASOCIACIONES de ANDALUCÍA (BOE nº 185, de 4 de agosto de 2006).
  
- 2 LEY 17/2007 de 10 de diciembre DE EDUCACIÓN DE ANDALUCÍA (BOJA nº 252, de 26 de diciembre de 2007).
  
- 3 LEY ORGÁNICA 1/2002, de 22 de marzo, REGULADORA DEL DERECHO DE ASOCIACIÓN. (BOE nº 73, de 26 de marzo de 2002).
  
- 4 LEY 38/2003, de 17 de noviembre, GENERAL DE SUBVENCIONES (BOE nº 276, de 18 de noviembre de 2003).
  
- 5 REAL DECRETO 887/2006, de 21 de julio, por el que se aprueba el REGLAMENTO DE LA LEY 38/2003 de 17 de noviembre GENERAL DE SUBVENCIONES (BOE nº 176, de 25 de julio de 2006).
  
- 6 Decreto 137/2002, de 30 de abril, de apoyo a las familias andaluzas:
  - > BOJA nº 56, de 22 de marzo de 2004: Texto integrado Decretos 137/2002, de 30 de abril; 18/2003, de 4 de febrero y 7/2004, de 20 de enero.
  - > BOJA nº 51, de 14 de marzo de 2005.
  - > BOJA nº 42, de 3 de marzo de 2006.
  - > BOJA nº 78, de 20 de abril de 2007.





