



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

ADE

Facultad de Administración  
y Dirección de Empresas /UPV

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Facultat d'Administració i Direcció d'Empreses

Avaluació economico-administrativa i propostes d'actuació  
per a la gestió sostenible d'una associació sense ànim de  
lucre: el cas de Juniors M.D.

Treball Fi de Grau

Grau en Administració i Direcció d'Empreses

AUTOR/A: Espert García, María

Tutor/a: Mateos Ronco, Alicia María

CURS ACADÈMIC: 2022/2023



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA



Facultat  
d'Administració  
i Direcció  
d'Empreses /UPV

# UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

## Facultat d'Administració i Direcció d'Empresas

Avaluació economico-administrativa i propostes  
d'actuació per a la gestió sostenible d'una associació  
sense ànim de lucre: el cas de Juniors M.D.

Treball Fi de Grau

*Grau en Administració i Direcció d'Empresas*

AUTOR/A: Maria Espert Garcia

Tutor/a: Alicia Mateos Ronco

CURS ACADÈMIC: 2022/2023

**Títol:** Avaluació economico-administrativa i propostes d'actuació per a la gestió sostenible d'una associació sense ànim de lucre: el cas de Juniors M.D.

**Alumne:** Maria Espert Garcia

**Resum:** En l'actual context d'augment d'associacions sense fins lucratiu, el finançament es converteix en un repte degut a la falta de rendibilitat. Aquest estudi busca millorar la gestió econòmica d'aquestes entitats i té com a objectiu avaluar la salut financera, identificar fonts d'ingressos, mesurar l'eficiència operativa i proposar mesures per a una gestió sostenible. S'elaborarà una anàlisi economicofinancer del compte de resultats de Juniors Moviment Diocesà i, a més, es duran a terme entrevistes i qüestionaris amb dirigents i personal clau, la qual cosa permetrà detectar les dificultats de l'associació i recomanar protocols i eines per a estandarditzar el registre econòmic, facilitant la gestió i decisions estratègiques.

**Paraules clau:** associacions no lucratives; rendibilitat; salut financera; Juniors M.D.; anàlisi economicofinancer; gestió sostenible.

**Título:** Evaluación económico-administrativa y propuestas de actuación para la gestión sostenible de una asociación sin ánimo de lucro: el caso de Juniors M.D.

**Alumno:** Maria Espert Garcia

**Resumen:** En el actual contexto de incremento de asociaciones sin fines lucrativos, la financiación se convierte en un reto debido a la falta de rentabilidad. Este estudio busca mejorar la gestión económica de estas entidades y tiene como objetivo evaluar la salud financiera, identificar fuentes de ingresos, medir la eficiencia operativa y proponer medidas para una gestión sostenible. Se elaborará un análisis económico-financiero de la cuenta de resultados de Juniors Movimiento Diocesano y, además, se llevarán a cabo entrevistas y cuestionarios con dirigentes y personal clave, lo cual permitirá detectar las dificultades de la asociación y recomendar protocolos y herramientas para estandarizar el registro económico, facilitando la gestión y decisiones estratégicas.

**Palabras clave:** asociaciones no lucrativas; rentabilidad; salud financiera; Juniors M.D.; análisis económico-financiero; gestión sostenible.

**Title:** Economic-administrative evaluation and action proposals for the sustainable management of a non-profit organization: the case of Juniors M.D

**Student:** Maria Espert Garcia

**Summary:** In the current context of increasing non-profit organizations, funding becomes a challenge due to the lack of profitability. This study aims to enhance the economic management of these entities and aims to evaluate financial health, identify sources of income, measure operational efficiency, and propose measures for sustainable management. An economic-financial analysis of the income statement of Juniors Diocesan Movement will be conducted, and in addition, interviews and questionnaires will be carried out with leaders and key personnel. This will allow for the detection of the association's difficulties and the recommendation of protocols and tools to standardize financial recording, facilitating management and strategic decisions.

**Keywords:** non-profit organizations; profitability; financial health; Juniors M.D.; economic-financial analysis; sustainable management.

# ÍNDEX

<b>1</b>	<b>INTRODUCCIÓ</b>	<b>10</b>
1.1	JUSTIFICACIÓ DEL TREBALL DE FI DE GRAU	10
1.2	OBJECTIUS GENERAL I ESPECÍFICS	11
1.2.1	<i>Objectiu general</i>	11
1.2.2	<i>Objectius específics</i>	11
1.3	RESUM DE LA METODOLOGIA	12
1.4	ESTRUCTURA DEL TFG	12
<b>2</b>	<b>DELIMITACIÓ DEL SECTOR – LES ASSOCIACIONS SENSE ÀNIM DE LUCRE</b>	<b>14</b>
2.1	DEFINICIÓ I CARACTERÍSTIQUES PRINCIPALS	15
2.2	REQUISITS DE CONSTITUCIÓ	17
2.3	OBLIGACIONS FISCALS	18
2.4	LEGISLACIÓ BÀSICA	20
<b>3</b>	<b>DEFINICIÓ DE LA ASSOCIACIÓ NO LUCRATIVA JUNIORS M.D.</b>	<b>22</b>
3.1	¿QUÈ ÉS JUNIORS M. D.?	22
3.2	ESTRUCTURA DEL MOVIMENT	23
3.3	ORGANITZACIÓ DE LA GESTIÓ ECONÒMICA	25
3.3.1	<i>Protocol d'obligacions administratives i econòmiques del moviment</i>	26
3.3.1.1	Obligacions Estatutàries	26
3.3.1.2	Obligacions Legals Externes	27
3.3.1.3	Obligacions Internes	28
3.3.2	<i>Recursos</i>	28
3.4	EVOLUCIÓ DE L'ASSOCIACIÓ EN ELS ÚLTIMS ANYS	29
3.4.1	<i>Evolució en l'àmbit social</i>	29
3.4.2	<i>Evolució en l'àmbit econòmic</i>	30
<b>4</b>	<b>ANÀLISI DE LA SITUACIÓ ECONOMICOFINANCERA DE JUNIORS M.D.</b>	<b>37</b>
4.1	ANÀLISI DEL COMPTE DE PÈRDUES I GUANYS DE JUNIORS COM A MOVIMENT DIOCESÀ	39
4.1.1	<i>Anàlisi vertical (2022)</i>	40
4.1.2	<i>Anàlisi horitzontal</i>	43
4.2	ANÀLISI DEL COMPTE DE PÈRDUES I GUANYS DELS CENTRES JUNIORS COM A CONJUNT	45
4.2.1	<i>Anàlisi vertical (2022)</i>	46
4.2.1	<i>Anàlisi horitzontal</i>	48
<b>5</b>	<b>INFORMACIÓ PRIMÀRIA</b>	<b>49</b>
5.1	QÜESTIONARI	49
5.2	ENTREVISTES EN PROFUNDITAT	58

<b>6</b>	<b>DIAGNÒSTIC DE L'ENTITAT.....</b>	<b>63</b>
6.1	ANÀLISI DAFO.....	65
<b>7</b>	<b>PROPOSTES PER A MILLORAR LA GESTIÓ ECONÒMICA DE L'ASSOCIACIÓ NO LUCRATIVA DE JUNIORS M.D. ....</b>	<b>66</b>
7.1	CAPACITAR EN GESTIÓ FINANCERA ALS RESPONSABLES DE TRESORERIA DELS DIFERENTS CENTRES JUNIORS. ....	67
7.1.1	<i>Plantilla Excel</i> .....	68
7.2	MILLORAR LA FERRAMENTA DIGITAL DE LA SECRETARIA VIRTUAL .....	71
7.3	ESTABLIR UN SISTEMA DE CONTROL INTERN. ....	71
7.4	DESENVOLUPAR O UTILITZAR UN SISTEMA PROGRAMARI DE GESTIÓ FINANCERA AMB AUTOMATITZACIÓ DE PROCESSOS. ....	72
7.5	ADEQUACIÓ DE LES PROPOSTES I ORDENACIÓ JERÀRQUICA.....	72
<b>8</b>	<b>CONCLUSIONS .....</b>	<b>75</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>77</b>
	<b>ANNEXOS.....</b>	<b>80</b>

## ÍNDIX DE GRÀFICS

<b>Gràfic 1:</b> Evolució dels membres de Juniors M.D. des del curs 2016/2017 fins a 2021/2022. ....	30
<b>Gràfic 2:</b> Principals subvencions rebudes per Juniors M.D. en 2018. ....	32
<b>Gràfic 3:</b> Principals subvencions rebudes per Juniors M.D. en 2022. ....	32
<b>Gràfic 4:</b> Comparació de les principals subvencions rebudes per Juniors M.D en 2018 i 2022. ....	33
<b>Gràfic 5:</b> Compte de resultat de Juniors M.D. des l'any 2018 fins 2022. ....	34

## ÍNDIX DE TAULES

<b>Taula 1:</b> Membres de Juniors M.D. des del curs 2016/2017 fins a 2021/2022. ....	29
<b>Taula 2:</b> Principals subvencions rebudes per Juniors M.D. l'any 2018 i 2022. ....	31
<b>Taula 3:</b> Compte de resultats de Juniors M.D. de l'any 2018 fins 2022. ....	34
<b>Taula 4:</b> Ordenació del compte de resultats de Juniors com a Moviment Diocesà. ....	40
<b>Taula 5:</b> Ràtios d'expansió de Juniors com a Moviment Diocesà. ....	43
<b>Taula 6:</b> Ordenació del compte de resultats dels centres Juniors en conjunt. ....	46
<b>Taula 7:</b> Ràtios d'expansió dels centres Juniors en conjunt. ....	48
<b>Taula 8:</b> Centres Juniors del Moviment. ....	83
<b>Taula 9:</b> Obligacions de Juniors M.D. ....	86



## ÍNDEX D'IL·LUSTRACIONS

<b>Il·lustració 1:</b> Rangos d'edat dels enquestats. ....	49
<b>Il·lustració 2:</b> Principals desafiaments o dificultats als que s'enfronten els centres Juniors en termes de gestió econòmica segons els monitors. ....	51
<b>Il·lustració 3:</b> Principals desafiaments o dificultats als que s'enfronten els centres Juniors en termes de gestió econòmica segons els caps de centre. ....	52
<b>Il·lustració 4:</b> Principals desafiaments o dificultats als que s'enfronten el moviment en termes de gestió econòmica segons els monitors. ....	52
<b>Il·lustració 5:</b> Principals desafiaments o dificultats als que s'enfronten el moviment en termes de gestió econòmica segons els caps de centre. ....	53
<b>Il·lustració 6:</b> Actitud dels monitors quan els tesorers els demanen ajuda per realitzar gestions econòmiques. DEBES AÑADIR LA LEYENDA DE LOS NÚMEROS: QUÉ REPRESENTAN EL 1, 2, 3, ETC .....	54
<b>Il·lustració 7:</b> Actitud dels monitors quan el tesorer rendeix comptes a l'equip de monitors. LEYENDA DE LOS NÚMEROS .....	54
<b>Il·lustració 8:</b> Actitud dels monitors quan els tesorers detallen la importància de les factures de compra. ....	55
<b>Il·lustració 9:</b> Implicació i ajuda prestada pels caps de centre als tesorers en la gestió econòmica. ....	56
<b>Il·lustració 10:</b> Mesures considerades necessàries per garantir una gestió econòmica eficient en l'associació segons els monitors. ....	57
<b>Il·lustració 11:</b> Mesures considerades necessàries per garantir una gestió econòmica eficient en l'associació segons els caps de centre. ....	57
<b>Il·lustració 12:</b> Matriu DAFO de Juniors M.D. ....	65
<b>Il·lustració 13:</b> Capçalera de la plantilla Excel. ....	68
<b>Il·lustració 14:</b> Ingressos de la plantilla Excel. ....	69
<b>Il·lustració 15:</b> Despeses de la plantilla Excel. ....	70
<b>Il·lustració 16:</b> Taula resum de la plantilla Excel. ....	70
<b>Il·lustració 17:</b> Mapa dels diferents centres Juniors en la Comunitat Valenciana. ....	84
<b>Il·lustració 18:</b> Estructura del moviment Juniors M.D. ....	85
<b>Il·lustració 19:</b> Obligacions estatutàries de Juniors M.D. ....	87

<b>Il·lustració 20:</b> Obligacions legals externes de Juniors M.D.....	90
<b>Il·lustració 21:</b> Obligacions legals internes de Juniors M.D. ....	90
<b>Il·lustració 22:</b> Qüestionari per als monitors de Juniors M.D. ....	94
<b>Il·lustració 23:</b> Qüestionari per als caps de centre de Juniors M.D. ....	97

# 1 Introducció

## 1.1 Justificació del Treball de Fi de Grau

En el context actual on les organitzacions sense ànim de lucre, segons Grosso (2013), exerceixen un paper fonamental en la promoció del benestar social i la contribució a causes humanitàries, l'eficient gestió dels seus recursos econòmics i administratius es converteix en un component essencial per a garantir el seu funcionament efectiu i la seua sostenibilitat a llarg termini. En aquest context, el present Treball de Fi de Grau té com a objectiu dur a terme una avaluació exhaustiva des d'una perspectiva econòmica i administrativa, així com proposar estratègies i accions concretes que contribuïsqen a una gestió sostenible i eficient en una entitat sense ànim de lucre en particular.

Aquesta investigació es centra en l'estudi del cas de Júniors Moviment Diocesà, una organització compromesa amb la promoció del desenvolupament personal i social de joves. A través d'aquesta anàlisi, no sols es busca comprendre la situació actual de l'entitat en termes financers i de gestió, sinó també oferir recomanacions fonamentades per a optimitzar els seus processos interns i garantir la consecució dels seus objectius.

En última instància, aquesta investigació no sols contribuirà a l'àmbit acadèmic, sinó també a l'enriquiment del panorama de les organitzacions sense ànim de lucre, enfortint la seua capacitat per a generar un impacte positiu i sostenible en la societat que serveixen.

## 1.2 Objectius general i específics

### 1.2.1 Objectiu general

L'objectiu general d'aquest treball consisteix en identificar àrees de millora i proposar estratègies i actuacions que conduïsquen a una gestió sostenible i eficient de l'associació no lucrativa Juniors M.D.

### 1.2.2 Objectius específics

Per poder aconseguir l'objectiu general, és necessari definir uns determinats objectius específics:

- 1) **Analitzar la situació financera:** realitzar una anàlisi en profunditat dels estats financers de Júniors Moviment Diocesà per a comprendre la seua situació econòmica actual, identificant àrees de fortalesa i feblesa i les fonts d'ingressos i despeses principals.
- 2) **Avaluar l'eficiència administrativa:** examinar l'eficiència dels processos administratius i operatius de l'organització, identificant possibles àrees de millora en termes d'agilitat i optimització de recursos.
- 3) **Avaluar la sostenibilitat:** avaluar la capacitat de Júniors Moviment Diocesà per a mantindre les seues operacions a llarg termini, considerant l'adequada gestió de recursos financers i administratius.
- 4) **Elaborar propostes d'actuació:** basant-se en els resultats de l'anàlisi, proposar accions concretes i estratègies per a millorar la gestió economicoadministrativa de Júniors Moviment Diocesà i fomentar la seua sostenibilitat.
- 5) **Contribuir al desenvolupament sostenible:** dissenyar un protocol de registre i seguiment de l'activitat econòmica que permeta estandarditzar la informació financera i facilitar la presa de decisions informades.
- 6) **Generar consciència sobre la gestió:** ressaltar la importància d'una adequada gestió economicoadministrativa en la sostenibilitat i èxit d'organitzacions sense ànim de lucre, contribuint a la professionalització del sector.

### 1.3 Resum de la metodologia

La metodologia utilitzada en aquest treball es divideix en dues parts, cadascuna composta per dues fonts diferents: una font secundària i una altra primària.

En primer lloc, la metodologia que s'utilitza correspon a la revisió bibliogràfica, doncs, es procedeix a delimitar el sector de les associacions sense ànim de lucre i a contextualitzar l'entitat de Juniors M.D. Per poder dur-ho a terme, s'han utilitzat diversos llibres acadèmics, articles de revistes, llibres de referència, etc.

En la segona part, es realitza una anàlisi economicofinancer dels comptes de resultats de l'entitat i dels diferents centres Júniers, amb l'objectiu d'avaluar la seua salut financera i eficiència operativa i, a més, es van efectuar entrevistes en profunditat amb els dirigents i personal clau de l'organització per a obtindre perspectives internes i coneixements qualitius. Paral·lelament, es van aplicar qüestionaris estructurats per a recopilar dades quantitatives i opinions sobre la gestió econòmica i administrativa. La combinació d'aquestes tècniques va permetre obtindre una visió completa i contextualitzada dels desafiaments i oportunitats que enfronta Júniers Moviment Diocesà en la seua gestió financera.

### 1.4 Estructura del TFG

L'estructura que se segueix en aquest document de TFG és la següent. Després d'aquesta introducció, l'apartat dos es centra a determinar el sector de les associacions sense ànim de lucre en Espanya. Es comença amb la definició del tercer sector i les característiques principals d'aquest, els diferents requisits de constitució d'una entitat no lucrativa i s'enumeren les diferents obligacions fiscals així com la legislació bàsica.

Al tercer apartat es conceptualitza l'associació de Juniors M.D., explicant la seua estructura, com s'organitzen econòmicament i quina és la seua evolució, en l'àmbit social i econòmic, en els últims anys degut a la COVID-19 i altres esdeveniments.

L'apartat quatre es centra a elaborar l'anàlisi economicofinancer del compte de pèrdues i guanys de l'entitat, tant en termes de Moviment Diocesà com dels centres Júniers com a conjunt. Al següent apartat es mostren els qüestionaris i les entrevistes dutes a terme (informació primària), mentre que en l'apartat sisè, es realitza un diagnòstic de l'entitat

i es presenta un anàlisi de les seues debilitats, amenaces, fortaleces i oportunitats (DAFO).

Seguidament, a l'apartat set, hi trobem les propostes per a millorar la gestió econòmica de l'entitat i, a més, es valora l'adequació de cadascuna d'elles i s'ordenen jeràrquicament.

L'apartat huit del present treball exposa les conclusions obtingudes. En aquest, es resumeixen les troballes i s'extrauen els principals resultats i assoliments aconseguits. De la mateixa manera, s'aporten assessoraments i propostes per a les pròximes recerques, amb l'objectiu de facilitar possibles vies d'indagació que possibiliten l'aprofundiment en la matèria esmentada i l'expansió del coneixement ja present en aquest àmbit.

Finalment, es presenta la bibliografia, que inclou alfabèticament les referències utilitzades al treball i els annexos on es poden observar materials addicionals amb informació complementària.

## 2 Delimitació del sector – les associacions sense ànim de lucre

Actualment, el sistema financer espanyol es divideix en dues grans estructures econòmiques basades en el capitalisme<sup>1</sup> i contraposades entre si: el sector públic, caracteritzat per l'intervencionisme de l'Estat, i el sector privat, on localitzem a les empreses privades amb activitats i fins únicament lucratius. D'aquesta manera, trobem un buit que és cobert pel tercer sector, conegut també com a sector d'organitzacions de la societat civil, doncs, segons Herrero (Herrero de la Calle, 2022), aquest abraça tots aquells fins i necessitats que no són vestits pels altres sectors a causa de la seua escassa o nul·la rendibilitat. L'enfocament social és l'aspecte més destacat d'aquest pel fet que operen amb el propòsit principal de beneficiar a la societat i, el seu taló d'Aquil·les, com més avant analitzarem, és la gestió econòmica-financera.

El Reial Decret 235/2005, de 4 de març, pel qual es regula el Consell Estatal d'ONG d'Acció Social (Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado, 2005), especifica que “el tercer sector és l'àmbit format per entitats privades de caràcter voluntari i sense ànim de lucre que, sorgides de la lliure iniciativa ciutadana, funcionen de manera autònoma i solidària tractant per mitjà d'accions d'interés general, d'impulsar el reconeixement i l'exercici dels drets socials, d'aconseguir la cohesió i la inclusió social en totes les seues dimensions i d'evitar que determinats col·lectius socials queden exclosos d'uns nivells suficients de benestar”.

Segons Barea i Pulido (Barea & Pulido, 2001), el tercer sector es basa en el concepte d'economia social que s'estructura en tres grans famílies: les cooperatives, les mutualitats i les associacions. Concretament, aprofundint en l'objecte d'estudi, les associacions sense ànim de lucre, són entitats que funcionen baix principis democràtics, eix principal de l'economia social juntament amb el de designar l'atribució d'excedents a la participació en el capital. Tanmateix, presenten cinc requisits bàsics segons Salamon et al. (1999): la seua organització ha de ser formal, en altres paraules, ha d'estar estructurada amb uns objectius clarament definits; ha de ser una entitat privada, és a dir, institucionalment separada del sector públic, encara que això no vol dir que no puga obtindre finançament d'aquest; els seus integrants no es podran lucrar, però, els

---

<sup>1</sup> Capitalisme: sistema econòmic basat en la propietat privada i en la llibertat de mercat (Wallerstein, 1999).

beneficis que puguen obtenir, es podran reinvertir en aquesta; han de presentar capacitat d'autogovern; i la participació en l'entitat es realitzarà de forma voluntària donant lloc, per tant, a un treball no remunerat.

Així doncs, les associacions sense ànim de lucre es troben ubicades al tercer sector, de manera que s'ocupen d'aquells aspectes poc atractius per al mercat, però, a nivell moral i de convivència, considerats molt importants per a la societat, doncs, gràcies a aquestes, es poden visualitzar certs aspectes que afecten una minoria i contribuir al benestar social.

## 2.1 Definició i característiques principals

Segons estableix la Llei Orgànica 1/2002, de 22 de març, reguladora del dret d'associació, una associació sense ànim de lucre és una agrupació de com a mínim tres persones, les quals es comprometen a posar en comú coneixements, mitjans i activitats per a aconseguir unes finalitats lícites, comunes i d'interés general o particular, que té personalitat jurídica pròpia<sup>2</sup>, el que li proporciona experimentar una sèrie de drets i complir amb unes determinades obligacions.

L'objectiu d'aquestes associacions varien segons la seua naturalesa i va més enllà d'aconseguir uns beneficis econòmics, sinó que, mitjançant una activitat comuna, busquen un objectiu per a la societat. Per exemple, algunes poden tindre com a objectiu proporcionar servicis a comunitats desfavorides, promoure l'educació, protegir el medi ambient, fomentar la cultura o secundar la investigació mèdica, entre altres.

Per altre costat, com el seu nom assenyalava, aquestes associacions no tenen fins lucratius, el que significa que no poden repartir els seus excedents econòmics entre els seus socis, però, en canvi, sí que poden reinvertir-los en la mateixa societat per a no comprometre la seua continuïtat.

Pel que fa als òrgans d'una associació, existeix llibertat d'autoorganització, és a dir, cada entitat pot dissenyar la seua forma de treball i de coordinar-se. No obstant això,

---

<sup>2</sup> Personalitat jurídica pròpia: segons Galgano (Galgano, 2004), el llenguatge jurídic no reconeix l'atribut de ser persona únicament a l'home sinó que en el text de les lleis i en el discurs dels juristes, són considerades també com a persones les organitzacions col·lectives (entitats públiques, associacions, fundacions, etc.).



principalment hi trobem dos òrgans: l'Òrgan de govern, conegut com a "Assemblea de socis" o "Assemblea General", i l'òrgan de representació, generalment denominat "Junta Directiva".

En l'Assemblea General, confeccionada per tots els seus socis, resideix l'autoritat de l'entitat i ha de reunir-se ordinàriament almenys de forma anual per a aprovar, si escau, els comptes de l'any finalitzat i el pressupost del següent. El quòrum necessari per a integrar noves decisions es fixarà als estatuts de l'associació, però, en cas d'absència, la llei d'associacions estableix que el quòrum ha de ser d'un terç dels socis i els acords s'adoptaran per majoria simple; en canvi, serà necessari obtenir una majoria qualificada en els acords relatius a dissolució de l'associació, modificació dels Estatuts, disposició o alienació de béns i remuneració dels membres de l'òrgan de representació. A més, cal remarcar que per a modificar els estatuts i derivats, s'haurà de convocar una Assemblea extraordinària.

Per altre costat, la Junta Directiva és l'òrgan encarregat de gestionar l'entitat en les diferents assemblees i el seu funcionament estarà delimitat als estatuts, sempre que no contradiguin l'Article 11 de la Llei Orgànica 1/2002, de 22 de març:

*Article 11*

*[...]*

*4. Existirà un òrgan de representació que gestione i represente els interessos de l'associació, d'acord amb les disposicions i directives de l'Assemblea General. Només podran formar part de l'òrgan de representació els associats.*

*Per a ser membre dels òrgans de representació d'una associació, sense perjudici del que establisquen els seus respectius Estatuts, seran requisits indispensables: ser major d'edat, estar en ple ús dels drets civils i no estar incurs en els motius d'incompatibilitat establerts en la legislació vigent.*

Així mateix, les entitats sense ànim de lucre tenen responsabilitat limitada i, per tant, el patrimoni dels seus integrants és independent al de l'associació. Malgrat això, segons l'Article 15 de la citada llei, ha de considerar-se que si la responsabilitat davant deutes, danys o perjudicis no pot ser imputada als membres de la Junta Directiva, pot ser exigida a tots els socis com a responsabilitat solidària.

Pel que fa al funcionament d'una associació, aquest ha de ser democràtic. En altres paraules, han de seguir un funcionament assembleari on tothom té dret i vot en les decisions que es prenen. A més, cal recordar que tots els socis són iguals, puix ningú és superior a cap altre per aportar més quantitat monetària al capital de l'entitat.

En relació amb la seua gestió, moltes entitats sense ànim de lucre són gestionades i operades per voluntaris de manera desinteressada, encara que cal remarcar que poden disposar de contractes laborals, inclús entre els socis i els membres de la Junta Directiva, excepte que els estatuts de l'entitat desponguen del contrari.

Per a acabar, aquestes associacions estan subjectes a una sèrie de regulacions i requisits legals que garanteixen la transparència en la gestió dels seus recursos i la rendició de comptes a tots els seus integrants. Al mateix temps, aquestes entitats obtenen finançament de diverses fonts com ara bé donacions individuals, subvencions governamentals, patrocini corporatiu, esdeveniments de recaptació de fons, etc. Tanmateix, poden generar ingressos mitjançant la venda de productes i servicis relacionats amb la seua missió.

## 2.2 Requisits de constitució

Per a poder constituir una associació sense ànim de lucre, segons la Llei Orgànica 1/2002, de 22 de març, fa falta l'acord exprés de tres o més persones, bé siguin físiques o jurídiques, i aprovar tres documents bàsics: l'Acta fundacional, els Estatuts de l'entitat i la inscripció en el Registre d'Associacions.

En l'Acta fundacional es relaxarà la constitució de l'associació. En ella ha de constar una llista dels socis fundadors; la denominació de l'entitat que, haurà de ser única i no infringir els drets de propietat intel·lectual de tercers; l'aprovació, si escau, dels Estatuts on s'estableixen els propòsits i objectius de l'organització, la seua estructura interna, els drets i responsabilitats dels membres, així com les regles per a prendre decisions i gestionar l'entitat; i la constitució de l'òrgan de govern provisional que formarà la Junta Directiva, integrada, com a mínim, per un president, un tresorer i un secretari. A partir de la firma de l'acta, l'associació adquireix personalitat jurídica i plena capacitat d'obrar.

Respecte als Estatuts, com acabem d'anomenar, detallen les normes bàsiques i fonamentals de l'entitat, és a dir, s'ha d'especificar la conducta i la manera d'actuar de l'entitat i, per a ser modificats, s'haurà de convocar una Assemblea extraordinària.

Per a finalitzar, una vegada confeccionats els documents mencionats, s'haurà de complimentar la sol·licitud per a inscriure's en el Registre d'Associacions, on s'entregarà també els Estatuts firmats pels socis, l'Acta fundacional i el pagament de les taxes administratives corresponents. El Registre contestarà en un termini de tres mesos i, en cas de no rebre cap classe de resposta, s'entén que la sol·licitud està estimada.

### 2.3 Obligacions fiscals

Una associació sense fins lucratiu, al tindre personalitat jurídica, està sotmesa a complir amb una sèrie d'obligacions comparables a les obligacions d'una empresa de responsabilitat limitada<sup>3</sup> o a una empresa individual.

Una de les principals obligacions fiscals que presenten aquestes entitats és reflectir a la seua compatibilitat la seua situació patrimonial i la de la seua activitat econòmica. Com ja hem anomenat al punt *"3.1 Definició i característiques principals"*, pot contractar a treballadors, inclús a membres de la mateixa associació, i, per tant, haurà d'assumir responsabilitats en la Seguretat Social. A més, podrà contractar i oferir servicis, així com comprar o vendre béns, per el que tindrà les següents obligacions amb Hisenda Pública: presentar el model trimestral de l'IVA 303 i el model anual de l'IVA 390, declarar l'Impost de Societats, presentar el model trimestral de l'IRPF 111 i el model anual de l'IRPF 190 en cas de realitzar retencions d'IRPF i presentar el model trimestral/anual d'Operacions Intracomunitàries si l'entitat està inscrita en el ROI<sup>4</sup>. Cal destacar que si una entitat sense fins lucratiu no és d'utilitat pública, l'impost de societats que haurà de tributar correspondrà al 25% mentre que si és declarada com una entitat pública, tributarà al 10% .

---

<sup>3</sup> Responsabilitat limitada: la responsabilitat dels socis és proporcional al capital aportat (Fernández, 2004).

<sup>4</sup> ROI: Registre d'Operadors Intracomunitaris.

D'altra banda, és cert i necessari remarcar que una gran quantitat del finançament d'aquestes entitats correspon a les quotes dels seus socis, les quals, si es destinen al seu fi social, estaran sempre exemptes de tributació (Alfonso Asesores).

Per altre costat, les associacions que acompleixen activitats econòmiques han de presentar una declaració censal davant l'Agència Tributària i comunicar l'inici, la modificació o el cessament d'aquestes activitats. A més, les associacions poden rebre donacions, bé de persones físiques o jurídiques, i, segons la Llei 49/2002, de 23 de desembre, de règim fiscal de les entitats sense fins lucratius i dels incentius fiscals al mecenatge, els voluntaris que duen a terme donacions a associacions sense ànim de lucre a Espanya poden beneficiar-se de deduccions fiscals en la seua declaració d'impostos sobre la renda (IRPF) o sobre el patrimoni (ISD). Aquestes deduccions varien segons el tipus de donant i l'import donat i les realitzades a projectes considerats d'interés general poden beneficiar-se d'una deducció fiscal encara major. Els límits i percentatges de deducció fiscal varien segons el tipus de donant i el tipus de donació: en el cas de les persones físiques, les donacions a entitats sense ànim de lucre poden deduir-se entre el 30% i el 75% de la base de la donació, depenent del tipus de projecte i de l'import donat; per a les empreses, la deducció pot ser de fins al 35% o 40% de l'import. Les donacions en espècie, com la donació de béns o serveis, també poden generar beneficis fiscals i es valoren d'acord amb els criteris establits per la legislació fiscal i es poden deduir de la mateixa manera que les donacions en efectiu. Per tant, amb referència a la inscripció d'aquestes, les associacions sense ànim de lucre han de portar un registre adequat de les donacions rebudes, incloent-hi l'import, la data i la identificació del donant. A més, han de proporcionar als donants un certificat de donació que acredite l'import donat i les dades necessàries per a aplicar la deducció fiscal corresponent.

Cal remarcar que el passat 26 d'abril de 2023 es va aprovar al Congrés l'informe que modificava la Llei de Mecenatge, en vigor des de fa vint-i-un anys (El País, 2023). Aquesta norma incorporarà la prestació de servicis com a nou mecanisme de col·laboració, permetrà una contraprestació de bens o servicis, sempre que no representen el 15% del valor de la donació i amb un màxim de 25.000€, i incrementarà el percentatge de deducció fiscal. Aquesta llei no serà atesa per a realitzar l'estudi de l'entitat Juniors M.D.,

doncs, no estarà en vigor fins que no siga aprovada pel Senat i, per altra banda, l'estudi realitzat es durà a terme dels anys 2018-2022 i, per tant, la llei en vigor durant aquest període de temps és, com hem anomenat abans, la Llei 49/2002, de 23 de desembre, de règim fiscal de les entitats sense fins lucratiu i dels incentius fiscals al mecenatge.

## 2.4 Legislació bàsica

La legislació de les entitats sense ànim de lucre es pot organitzar en tres nivells: a l'àmbit estatal, a escala autonòmica i específicament segons la naturalesa de l'associació (juvenil, d'alumnes, d'estudiants universitaris, de consumidors i usuaris, etc.).

D'entrada, pel que fa a la normativa estatal, hi trobem la Llei Orgànica 1/2002, del 22 de març, que regula el Dret d'Associació, el Reial Decret 1740/2003, de 19 de desembre, que tracta sobre procediments relatius a les associacions d'utilitat pública i el Reial Decret 949/2015, de 23 d'octubre, pel qual s'aprova el Reglament del Registre Nacional d'Associacions. A continuació, a l'àmbit autonòmic hi trobem que les comunitats autònomes d'Andalusia, Canàries, Catalunya, la Comunitat Valenciana i el País Basc disposen d'unes lleis autonòmiques que regulen les associacions sense ànim de lucre. En la Comunitat Valenciana hi trobem la Llei 14/2008, de 18 de novembre de la Generalitat, d'Associacions en la Comunitat Valenciana.

Seguidament, en l'àmbit específic hi trobem diferents normes segons la naturalesa de l'associació; les associacions juvenils atenen al Reial Decret 397/1988, de 22 d'abril, en el que es regula la inscripció registral d'Associacions Juvenils; les associacions d'alumnes atenen a l'article 7 de la Llei Orgànica 8/1985 del dret d'educació i al Reial Decret 1532/1986, que regula les Associacions d'Alumnes; les associacions d'estudiants universitaris es regeixen per l'article 46.2.g de la Llei Orgànica 6/2001, de 21 de desembre, i, en el que no estigui contemplat, es remetran al Decret 2248/1968 sobre Associacions d'Estudiants i a l'Ordre del 9 de novembre de 1968 sobre normes del registre d'Associacions d'Estudiants; les associacions esportives atenen a la Llei 10/1990, de 15 d'octubre; les associacions de mares i pares hi fan costat a l'article 5 de la Llei Orgànica 8/1985, del 3 de juliol, que regula el dret a l'educació i al Reial Decret 1533/1986, de l'11 de juliol; les associacions de consumidors i usuaris es regulen pel Real Decret Legislatiu 1/2007, de 16 de novembre; les associacions empresarials i

professionals estan regulades per la Llei 19/1977, d'1 d'abril, sobre la regulació del Dret d'Associació Sindical i pel Reial Decret 873/1977, de 22 d'abril.

Per a acabar, hi trobem aquestes tres lleis com a legislació complementària: Llei 13/1999, de 29 d'abril, de Cooperació per al Desenvolupament de la Comunitat de Madrid, Llei 45/2015, de 14 d'octubre, de Voluntariat (amb àmbit estatal) i la Llei 23/1998, de 7 de juliol, de Cooperació Internacional per al Desenvolupament. Cal aclarir que moltes lleis específiques es caracteritzen per la seua escassetat i, davant d'aquestes i davant les lleis autonòmiques relacionades, la Llei orgànica 1/2002, del 22 de març, que regula, com hem nomenat abans, el Dret d'Associació, té caràcter supletori, és a dir, tot allò que no estiga regulat a les lleis de rangs inferiors (lleis específiques o autonòmiques) però sí que ho està a la llei orgànica anomenada, s'aplicarà l'establert en aquesta.

## 3 Definició de la associació no lucrativa Juniors M.D.

### 3.1 ¿Què és Juniors M. D.?

Juniors Moviment Diocesà (Juniors Moviment Diocesà, s.f.) és una associació pública sense ànim de lucre amb personalitat jurídica pròpia formada per voluntaris. Concretament, és un moviment juvenil d'inspiració catòlica on els joves exerceixen la seua llavor com a monitors de temps lliure i pretenen transmetre valors ètics i morals als xiquets i adolescents, acompanyats pel suport dels sacerdots (anomenat pels Juniors consiliaris) i de les famílies, mitjançant diferents jocs, dinàmiques i experiències. Els xiquets i adolescents comprenen les edats entre 9 i 17 anys i, a partir de la majoria d'edat, els joves es converteixen en monitors de l'entitat, amb la seua titulació corresponent.

El moviment té com a objectiu la formació integral dels joves i la seua participació activa en la societat. A més, es basa en els principis de l'evangeli i promou el creixement espiritual, la solidaritat, la participació social i la construcció de comunitats de fe. Aquesta associació fomenta la participació activa dels joves en la vida de l'Església i en la societat en general. A més de les activitats locals, es celebren trobades, convivències i campaments a l'àmbit diocesà, regional o nacional, on els joves poden compartir experiències, reflexionar sobre temes rellevants i enfortir la seua identitat com a cristians.

La seua seu central es troba al carrer La Sènia núm. 10, València, però, hi trobem diferents centres Juniors per tota la Comunitat Valenciana. Els diferents centres són ordenats per Vicaries i, dins d'aquestes, són agrupats en Zones segons la zona geogràfica a la qual pertanyen, de forma que es puguen organitzar de manera més senzilla<sup>5</sup>. Aquests grups estan conformats per joves que es reuneixen regularment per a dur a terme activitats formatives, socials i de servei, a través de les quals, els joves tenen l'oportunitat d'aprofundir la seua fe, desenvolupar habilitats de lideratge, enfortir els seus valors i contribuir al benestar de la seua comunitat.

---

<sup>5</sup> A l'annex 2, en la Taula 8, podem observar els diferents centres Juniors ordenats per vicaries i zones, així com una imatge (Il·lustració 17) a l'annex 3 que mostra de manera més visual els diferents centres al mapa de la Comunitat Valenciana.

## 3.2 Estructura del moviment

Juniors M. D. s'organitza de manera bàsica en les diferents parròquies dels municipis, però, a més, necessita una estructura a escala de vicaria-zona i a nivells generals de tota l'associació (Proyecto, 2016).

Començant des del grup més gran, en l'àmbit de diòcesi, l'associació requereix una estructura que facilite la seua coordinació. Per això, el President Diocesà, Luis Albors Almela (Parra, 2018) és la màxima autoritat i el màxim responsable de l'entitat. És l'encarregat de gestionar el treball dels diferents òrgans diocesans, dels quals, donarà els seus comptes pertinents a l'arquebisbe de València. Per altra banda, amb la llavor de coordinar el treball dels sacerdots als diferents municipis i com a representant de l'arquebisbe en Juniors M.D., es nomena l'actual Consiliari Diocesà, Domingo Pacheco Machado (Paraula, 2020).

Així doncs, els òrgans diocesans<sup>6</sup> de Juniors M. D. són l'Assemblea General, l'Equip Diocesà de consiliaris, l'Equip Diocesà, la Comissió Diocesana, l'Equip Diocesà de famílies i, en últim lloc, la Comissió Executiva. A continuació, explicarem les funcions d'alguns d'ells:

- **Assemblea General**

És el màxim òrgan de govern amb la funció de mantenir en relació constant a tots els membres de l'associació. En ella, aproven el pla d'acció anual, examinen i aproven l'estat de comptes de l'exercici econòmic anual, etc., i el President Diocesà és l'autoritat dirigent.

- **Equip Diocesà de consiliaris**

Està format pel grup de consiliaris que, presidits pel Consiliari Diocesà, coordina la llavor evangelitzadora de Juniors M.D.

- **Comissió Diocesana**

Aquesta comissió s'encarrega de la direcció, coordinació i animació de Juniors M. D.

- **Equip Diocesà de les famílies**

Aquest equip té en compte les demandes, inquietuds i necessitats de les famílies dels centres Juniors.

---

<sup>6</sup> Podem observar l'organigrama de l'associació a l'annex 4, a la Il·lustració 18.



- **Comissió Executiva**

Té com a funció principal planificar els programes de formació, animació i equips de treball de l'entitat.

Pel que fa a l'estructura a la vicaria-zona<sup>7</sup>, tal com hem anomenat a l'apartat 4.1 *¿Què és Juniors M. D.?*, i podem observar a l'annex 2, l'associació s'organitza territorialment per vicaries i aquestes es poden dividir per zones. Al capdavant de cada vicaria o zona trobem la figura del Delegat, qui presideix els Consells de Vicaria-Zona amb els Consiliaris de Vicaria-Zona. Els Consells de Vicaria-Zona són l'òrgan principal d'enllaç, coordinació i representació dels centres juniors i serà, a més, el llit de relació d'aquests amb la Comissió Diocesana. Per acabar, delimitarem l'estructura dels centres juniors a les parròquies<sup>8</sup>. Els centres juniors estan arrelats a una comunitat parroquial i, per tant, formen part del Consell de Pastoral de la parròquia a la qual estan adherits. Pel que fa a l'equip d'educadors, és l'òrgan encarregat de la coordinació del centre i, a més, també tenen una estructura de càrrecs que faciliten la continuïtat de les activitats. Els càrrecs principals són els següents (Estatutos de Juniors Moviment Diocesà, 2010):

- **Cap de centre**

És la persona responsable de coordinar i d'assegurar el correcte funcionament del centre. Ha de mantenir una vinculació constant amb el consiliari i és el representant del centre en el Consell de Pastoral, en el Consell de Vicaria-Zona i en l'Assemblea General.

- **Secretari**

La seua funció consisteix en gestionar la informació generada pel centre (actes de reunions, cens de personal, correspondència...).

- **Tresorer**

S'encarrega de gestionar l'activitat econòmica del centre i de tindre un control de totes les despeses i ingressos que es generen a conseqüència de la realització d'activitats. En finalitzar l'exercici econòmic, ha de presentar els comptes a l'Oficina Diocesana.

---

<sup>7</sup> Podem observar de forma visual els seus integrants a l'annex 4, a la Il·lustració 18.

<sup>8</sup> Podem observar de forma visual els seus integrants a l'annex 4, a la Il·lustració 18.

D'aquesta manera, aquestes persones formen l'equip administratiu d'un centre Juniors, cadascú amb unes funcions i responsabilitats concretes que s'especifiquen tant als Estatuts com al Reglament de Règim Intern.

### 3.3 Organització de la gestió econòmica

Per al correcte funcionament de l'associació, cada centre Juniors es troba sota uns determinats drets i obligacions. Tanmateix, el Moviment Juniors no és alié a la legislació ni jurisdicció sinó que ha d'atendre a les obligacions que deriven de les seues activitats.

Administrativament, l'entitat ha d'assumir una sèrie de responsabilitats pel que fa a en determinades gestions en les quals el moviment ha de rendir comptes i respondre davant la legislació vigent com a associació juvenil, de voluntariat i d'entitat jurídica. Els documents que inclouen les obligacions del moviment són els següents (Protocolo de obligaciones administrativas y económicas del movimiento, 2020):

- Estatuts i Reglament de Règim Intern del moviment.
- Llei 15/2017, de 10 de novembre, de la Generalitat, de polítiques integrals de joventut.
- Llei 45/2015, de 14 d'octubre, de Voluntariat.
- Llei 14/2008, de 18 de novembre, de la Generalitat, d'Associacions de la Comunitat Valenciana.
- Llei 26/2015, de 28 de juliol, de modificació del sistema de protecció a la infància i a l'adolescència.
- Llei orgànica 15/1999, de 13 de desembre, de Protecció de Dades de Caràcter Personal.
- Reglament (UE) 2016/679 del Parlament Europeu i del Consell, de 27 d'abril de 2016, relatiu a la protecció de les persones físiques pel que fa al tractament de dades personals i a la lliure circulació d'aquestes dades i pel qual es deroga la Directiva 95/46/CE (Reglament general de protecció de dades)
- Llei 58/2003, de 17 de desembre, General Tributària.

### 3.3.1 Protocol d'obligacions administratives i econòmiques del moviment

L'adequada gestió administrativa, econòmica i legal és un deure tant dels diferents Centres Juniors com del moviment. Hi ha aspectes que són competència única i exclusivament del moviment. Per altre costat, hi ha altres aspectes que deuen ser començats pels centres Juniors i serà l'Oficina Diocesana l'encarregada de recopilar i realitzar els tràmits necessaris.

Així doncs, tenint en compte les normatives citades anteriorment, trobem tres tipus d'obligacions<sup>9</sup>: les estatutàries, les legals externes i les internes. Cada obligació porta associada uns objectius i requisits, així com un procediment determinat on s'especifica els terminis per a dur-les a terme, la documentació, el lloc de presentació i els òrgans competents. A més, s'estableixen una sèrie de sancions<sup>10</sup> (administratives, internes/legals i econòmiques) en cas de no complir amb elles. A continuació, enumerarem les diferents obligacions que té l'associació i explicarem amb detall aquelles de caràcter econòmic.

#### 3.3.1.1 Obligacions Estatutàries

Les obligacions estatutàries apareixen reflectides en els estatuts de Juniors M. D. Són les tres principals obligacions que cada Centre Juniors ha de complir: censar als seus membres en la Secretaria Virtual<sup>11</sup>, fer efectiu el pagament de la quota diocesana corresponent i introduir el balanç i pressupost del Centre Juniors en la Secretaria Virtual.

Profunditzant amb l'obligació de fer efectiu el pagament de la quota diocesana, cal remarcar que aquesta (la quota diocesana) és el principal motor dels projectes que es realitzen al moviment. Podríem dir que és la partida que representa el percentatge més gran d'ingressos de l'entitat, concretament suposa el 75%. Cada centre Juniors aporta durant el següent curs escolar una quantitat monetària, d'acord amb el seu nombre de membres censats, corresponent amb un índex que varia segons l'IPC. Aquest pagament fa possible que l'Oficina Diocesana gestione el pagament del Segur de Temps Lliure per

---

<sup>9</sup> A l'annex 5, en la Taula 9, queden recollides les diferents obligacions.

<sup>10</sup> Les sancions es poden observar a l'annex 6, a les il·lustracions 19, 20 i 21.

<sup>11</sup> Secretaria Virtual: ferramenta en línia que utilitza el moviment per a realitzar les seues gestions administratives pròpies.

a tots els membres de l'associació, elabore diferents materials per a dur a terme les activitats educatives i done resposta a les necessitats administratives, econòmiques i legals dels Centres Juniors mitjançant els contractes laborals de tècnics administratius a l'Oficina Diocesana.

Per altra banda, trobem l'obligació d'introduir a la Secretaria Virtual el balanç i pressupost de cada centre Juniors. Aquesta acció permet controlar des de l'Oficina Diocesana i des de la Tresoreria Diocesana la gestió realitzada dels recursos dels quals disposen els diferents centres. En aquest punt els membres responsables, normalment solen ser els tesorers de cada centre Juniors, han de treballar amb dades reals, dur una comptabilitat adequada i ser totalment transparents davant l'arquebisbat de València, la Hisenda Pública i aquelles entitats que els requeriren aquesta informació. La comptabilitat del moviment ha de reflectir la imatge fidel (Antolínez, 1990).

#### 3.3.1.2 Obligacions Legals Externes

Les obligacions legals externes són necessàries pel fet de ser una associació educativa formada per voluntaris. Hi trobem dues obligacions de caràcter econòmic: sol·licitar autorització, comunicar i utilitzar el CIF de Juniors per a diferents gestions i presentar les factures originals i els justificants. A més, trobem l'obligació d'aplicar i actualitzar el protocol de Juniors de protecció de dades, aplicar i actualitzar el protocol de Juniors de protecció del menor i l'obligació de sol·licitar autorització per a dur a terme activitats amb més de dues nits de pernoctació.

Aprofundint en l'obligació de sol·licitar autorització, comunicar i utilitzar el CIF de Juniors, les gestions en les quals s'ha de sol·licitar l'autorització són les següents: la realització de factures per despeses ocasionades en activitats pròpies dels Centres Juniors, Registre en el Cens Associatiu Local, diferents gestions bancàries (obertura de comptes bancaris, canvis de titulars, condicions...), per a la sol·licitud de subvencions o ajudes econòmiques particulars en Ajuntaments o entitats locals, en la signatura d'un contracte de campament o d'un conveni amb altres entitats (Ajuntaments, associacions...) i al fer compres en empreses a l'engròs o empreses que el sol·liciten.

Paral·lelament, tal com hem anomenat abans, totes les factures generades pels diferents centres Juniors han d'estar realitzades baix el CIF del moviment i, per tant,

s'han d'entregar de forma física a l'Oficina Diocesana perquè puguen comunicar i justificar a Hisenda Pública tots els gestos reflectits. Tanmateix, els diferents centres han de guardar una còpia de les factures presentades durant el període de sis anys.

### 3.3.1.3 Obligacions Internes

Únicament podem localitzar una obligació interna pròpia del moviment: justificar adequadament qualsevol de les sol·licituds presentades al "Programa Diocesà d'Ajudes Econòmiques". Aquestes ajudes es concedeixen als diferents centres Juniors per tal d'ajudar-los a fer front a les dificultats econòmiques. Per tant, és de vital importància que els centres que disposen aquestes ajudes, justifiquen on depositen l'ajuda brindada o quin és el motiu de carència econòmica.

### 3.3.2 Recursos

Per poder garantir el correcte funcionament de la gestió administrativa i assegurar-se que tots els centres Juniors compleixen amb les seues obligacions, el moviment compta amb una sèrie de ferramentes per a donar-los suport. Aquests elements són un Equip Administratiu i la Secretaria Virtual.

L'Equip Administratiu està format per diferents òrgans interns del moviment (Tresoreria Diocesana, Secretaria Diocesana, etc.) i per l'Oficina Diocesana, integrada per una Coordinadora Tècnica i una Tècnica Administrativa mitjançant un contracte laboral. Aprofundint en aquesta, a l'Oficina Diocesana treballa la Coordinació Tècnica i els Tècnics administratius, sota la responsabilitat de la Comissió Executiva, més concretament de la Secretaria General i en col·laboració estreta amb la Tresoreria Diocesana, a més d'altres secretaries que així ho requerisquen, com la Secretaria de Legislació. Actualment està composta per persones que coneixen la realitat del Moviment, ja que d'alguna manera han estat o estan vinculades a ell. La Coordinació Tècnica és la responsable de l'Oficina, juntament amb la Secretaria General, i treballa en col·laboració amb els tècnics administratius. Aquest equip de persones està contractat pel Moviment, per a garantir la professionalitat, exigències i responsabilitats que això suposa.

Per altre costat, la Secretaria Virtual és la ferramenta en línia que utilitza el moviment per a realitzar les seues gestions administratives pròpies de la secretaria i tresoreria, així com per a mantenir informats als seus responsables sobre els diferents protocols i jornades formatives.

Finalment, caldria remarcar que els coordinadors de cada centre Juniors, és a dir, el cap de centre, el secretari i el tresorer, són els encarregats i els responsables de realitzar totes les gestions oportunes i de complir amb les obligacions anomenades, amb l'ajuda i col·laboració dels òrgans competents que, tal com hem explicat, vetllaran pel seu compliment i els facilitaran aquella informació necessària.

### 3.4 Evolució de l'associació en els últims anys

Pel que fa a l'evolució de l'associació Juniors M.D. en els últims anys, podem fer dues distincions: en l'àmbit social, segons els seus membres, i a escala econòmica, atenint-nos als ingressos (subvencions) i als comptes de resultats.

#### 3.4.1 Evolució en l'àmbit social

Per analitzar l'evolució socialment de l'entitat, és necessari conèixer el nombre dels seus integrants. Per això, les dades<sup>12</sup> corresponents als membres que formen part de l'associació s'han recopilat mitjançant l'estudi del seu cens, és a dir, s'ha demanat un extracte oficial al president de l'entitat, Luis Albors Almela, per acreditar els membres de l'associació. D'aquesta manera, les xifres que presenta l'entitat es mostren en la següent taula:

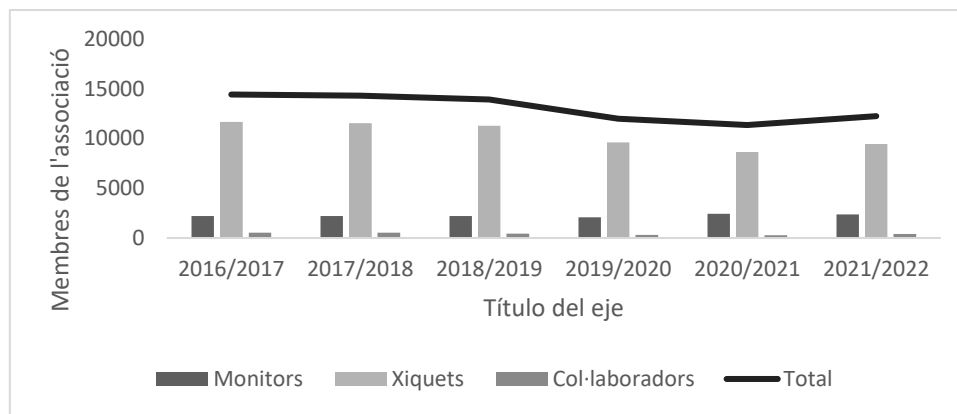
	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022
<b>MONITORS</b>	2.210	2.202	2.198	2.077	2.425	2.376
<b>XIQUETS</b>	11.685	11.574	11.298	9.634	8.657	9.475
<b>COL·LABORADORS</b>	552	543	452	305	293	413
<b>TOTAL</b>	<b>14.447</b>	<b>14.319</b>	<b>13.948</b>	<b>12.016</b>	<b>11.375</b>	<b>12.264</b>

*Taula 1: Membres de Juniors M.D. des del curs 2016/2017 fins a 2021/2022.*

*Font: Elaboració pròpia a partir de l'extracte oficial del cens de Juniors M.D. (documentació interna no publicada).*

De manera més visual, es pot observar l'evolució al següent gràfic:

<sup>12</sup> Les dades fan referència al curs escolar, per tant, corresponen des del setembre de l'any X fins a l'agost de l'any X+1.



**Gràfic 1:** Evolució dels membres de Juniors M.D. des del curs 2016/2017 fins a 2021/2022.

**Font:** Elaboració pròpia a partir de l'extracte oficial del cens de Juniors M.D. (documentació interna no publicada).

Es pot apreciar que durant els cursos 2016/2017, 2017/2018 i 2018/2019, les xifres dels seus integrants es mantenen relativament estables o amb canvis mínims. Durant el 2019/2020 es detecta una disminució pronunciada del nombre de xiquets, possiblement relacionada amb la pandèmia de la COVID-19 i les seues restriccions associades que podrien haver afectat la participació dels xiquets en les activitats.

En contrast, en l'any 2020/2021 s'aprecia un augment significatiu en els monitors. Aquesta variació podria estar relacionada amb l'esforç per a adaptar-se a la situació de la pandèmia i reforçar la supervisió i seguretat de les activitats. Així doncs, durant el curs 2021/2022, es troba una recuperació gradual de la participació dels xiquets i col·laboradors en l'associació a causa de la relaxació de les restriccions de la pandèmia o en trobar solucions alternatives per a la participació d'aquests.

### 3.4.2 Evolució en l'àmbit econòmic

Per altre costat, fent referència a l'economia de l'entitat, el moviment Juniors ha vist incrementada les seues exigències econòmiques principalment per la quantia de subvencions sol·licitades i adjudicades<sup>13</sup>. Anteriorment, l'associació únicament sol·licitava quatre subvencions oficials: la subvenció d'associacions juvenils de l'IVAJ<sup>14</sup>, competència de la Diputació Provincial de València, subvenció de la Diputació d'Alacant, subvenció a la realització de projectes de les associacions juvenils de l'Ajuntament de València i subvenció l'IRPF de la Generalitat Valenciana. No obstant això, en els últims

<sup>13</sup> És important tenir en compte que les subvencions són tramitades i gestionades per l'Oficina Diocesana.

<sup>14</sup> IVAJ: Institut Valencià de Joventut.

cinc anys, les subvencions que han sol·licitat, tant en termes monetaris com quantitativs, s'han incrementat considerablement. Algunes d'aquestes són les següents:

- Subvenció d'associacions juvenils de l'IVAJ. Aquesta partida passa de representar una quantia de 62.729,7€ en 2018 a un total de 159.292,88€ en 2022 i, per tant, mostra un increment del 153.94%.
- Subvenció l'IRPF de la Generalitat Valenciana. Aquesta aportà en l'any 2022 a l'entitat 7.918€, un 228,91% més que en 2018, que la partida sumava 2.407,35€.
- Subvenció al foment de la participació ciutadana, la transparència i el bon govern de Diputació de València. Va aportar en 2022 un total de 7.000€ a diferència del 2018 que la quantia sol·licitada era de 6.000€ i la subvenció va ser denegada.
- Subvenció a la realització de projectes de les associacions juvenils de l'Ajuntament de València. En 2018 reberen 4.930,18€ i en 2022 un total de 5.011,62€.
- Subvenció "La Caixa" per a projectes socials. Té com a finalitat col·laborar amb entitats socials que desenvolupen els seus projectes per a impulsar iniciatives dirigides especialment a persones que es troben en situació de vulnerabilitat social i l'objectiu de la qual és millorar la seua qualitat de vida i fomentar la igualtat d'oportunitats. Aquesta subvenció ha sigut sol·licitada pel moviment Juniors per primera vegada aquest any 2023.

A la següent taula es mostren les principals subvencions rebudes per l'entitat l'any 2018 i 2022.

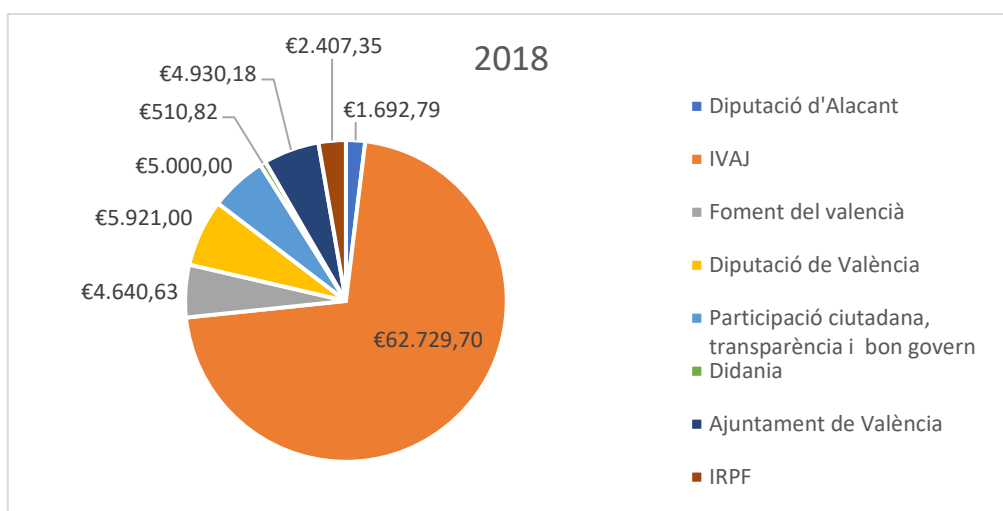
	2018	2022
Diputació d'Alacant	1.692,79 €	- €
IVAJ	62.729,70 €	159.292,88 €
Foment del valencià	4.640,63 €	2.552,04 €
Diputació de València	5.921,00 €	5.000,00 €
Participació ciutadana, transparència i bon govern	5.000,00 €	7.000,00 €
Didania	510,82 €	- €
Ajuntament de València	4.930,18 €	5.011,62 €
IRPF	2.407,35 €	7.918,00 €
<b>TOTAL</b>	<b>87.832,47 €</b>	<b>186.774,54 €</b>

*Taula 2: Principals subvencions rebudes per Juniors M.D. l'any 2018 i 2022.*

*Font: Elaboració pròpia a partir de l'extracte oficial de la gestió de subvencions de Juniors M.D. (documentació interna no publicada).*

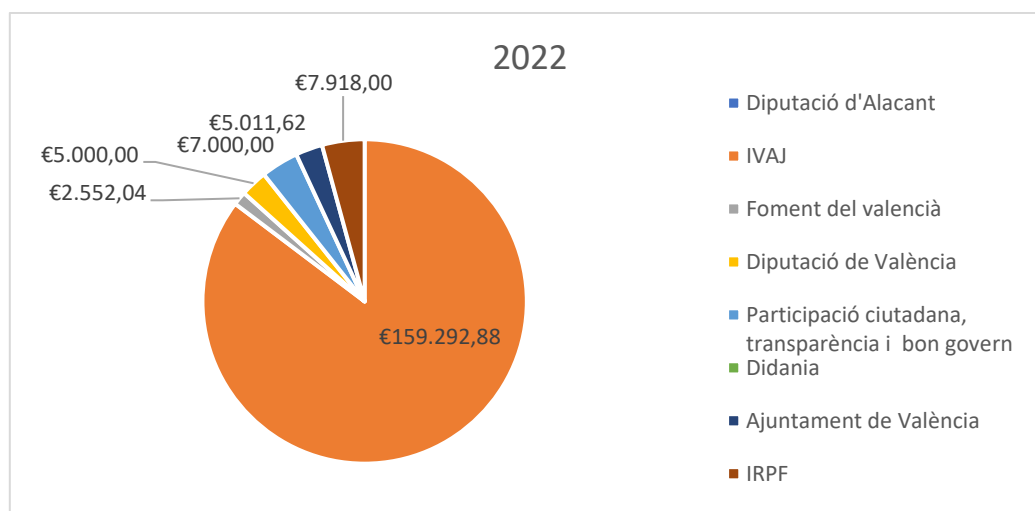


De manera més visual, es pot observar als següents gràfics:



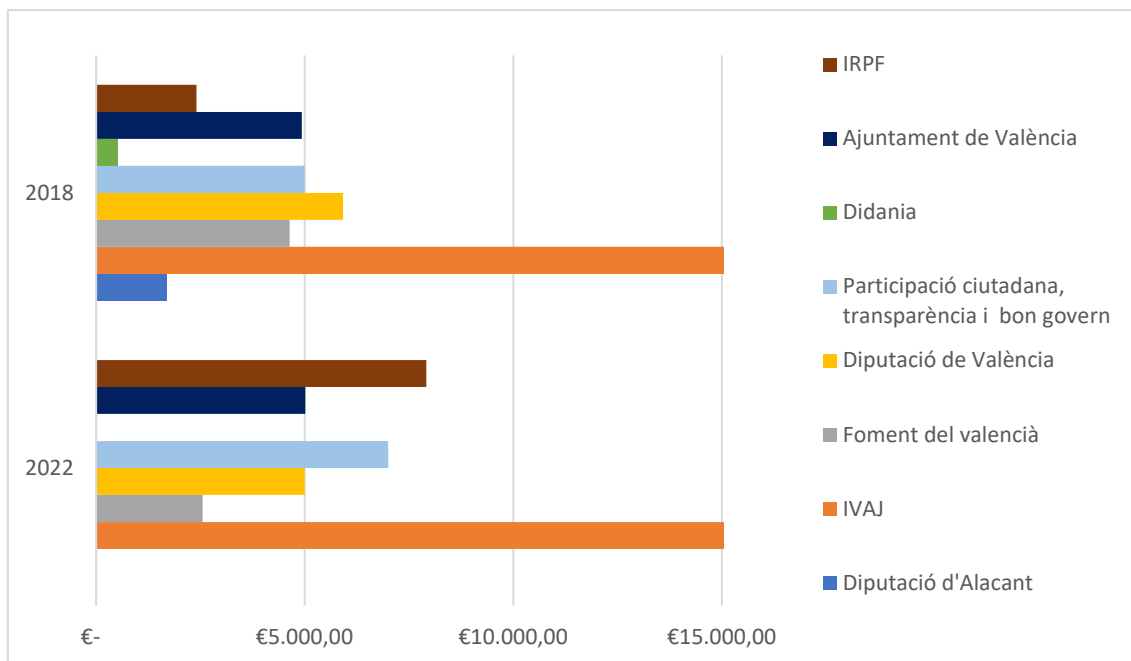
**Gràfic 2:** Principals subvencions rebudes per Juniors M.D. en 2018.

**Font:** Elaboració pròpia a partir de l'extracte oficial de subvencions 2018 de l'entitat. (documentació interna no publicada).



**Gràfic 3:** Principals subvencions rebudes per Juniors M.D. en 2022.

**Font:** Elaboració pròpia a partir de l'extracte oficial de subvencions 2022 de l'entitat. (documentació interna no publicada).



**Gràfic 4:** Comparació de les principals subvencions rebudes per Juniors M.D en 2018 i 2022.  
**Font:** Elaboració pròpia a partir de l'extracte oficial de subvencions de l'entitat. (documentació interna no publicada).

En aquests, s'observa com la subvenció que més s'ha incrementat correspon a la subvenció de l'IVAJ la qual, tal i s'ha nomenat, mostra un increment del 153.94%. Per altre costat, es remarca que la subvenció de Didania<sup>15</sup> ja no és contemplada com una font d'ingrés per al moviment, doncs, mitjançant una reunió informal amb la treballadora tècnica administrativa, Verónica Atienza, ens justifica que aquesta subvenció suposava monetàriament una quantia poc significativa per a les exigències econòmiques que havia de realitzar. Per tant, després d'elaborar l'anàlisi, es pot afirmar que l'entitat ha incrementat les subvencions rebudes. A més, cal remarcar que l'Oficina Diocesana s'encarrega també de gestionar i tramitar totes les subvencions que els distints centres Juniors vulguen sol·licitar als seus respectius ajuntaments en relació amb les activitats que desenvolupen.

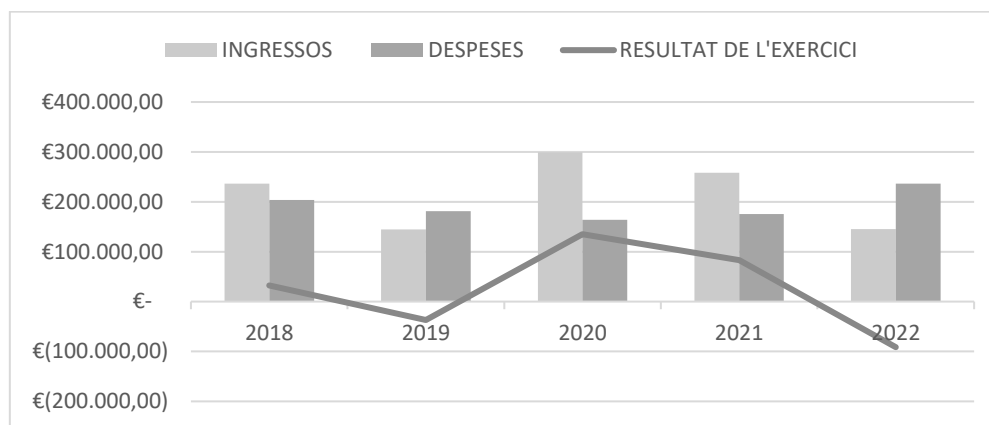
A part de l'anterior, s'ha procedit a analitzar el compte de resultats. A la *Taula 3* es pot observar les diferents fluctuacions que han experimentat tant els ingressos com les despeses de l'associació des l'any 2018 fins al 2022. A més, de forma més esquemàtica, es pot analitzar al *Gràfic 5*.

<sup>15</sup> Didania: És una Federació d'entitats de Temps Lliure que té com a col·lectius prioritaris d'atenció a la infància, la joventut i el voluntariat (Didania, 2017).

	2018	2019	2020	2021	2022
<b>INGRESSOS</b>	236.097,66 €	144.433,47 €	299.243,76 €	258.346,95 €	145.160,66 €
<b>DESPESES</b>	203.542,76 €	181.474,20 €	164.168,33 €	175.406,67 €	236.528,62 €
<b>RESULTAT DE L'EXERCICI</b>	32.554,9 €	- 37.040,73 €	135.075,43 €	82.940,28 €	- 91.367,96 €

*Taula 3: Compte de resultats de Juniors M.D. de l'any 2018 fins 2022.*

*Font: Elaboració pròpia a partir dels informes econòmics de Juniors M.D. (documentació interna no publicada).*



*Gràfic 5: Compte de resultat de Juniors M.D. des de l'any 2018 fins 2022.*

*Font: Elaboració pròpia a partir dels informes econòmics de Juniors M.D. (documentació interna no publicada).*

Tal com s'aprecia als informes econòmics, i segons la tècnica administrativa citada anteriorment, els ingressos l'any 2019 s'han vist reduïts principalment degut al retard en la concessió de subvencions, concretament de l'IVA. A més, també es detecta una disminució significativa de la Quota Diocesana<sup>16</sup> a causa del retard en el cobrament de les mateixes. Per altre costat, s'observa com les despeses també han disminuït respecte al 2018, concretament un 11%, degut, principalment, a la no realització de tots els projectes pressupostats.

<sup>16</sup> Quota Diocesana: quantitat monetària que els diferents centres Juniors paguen a l'Oficina Diocesana per tal de cobrir el cens dels xiquets, monitors i col·laboradors, el material per a dur a terme determinades activitats, la realització de projectes, etc. Aquest pagament es respecte als membres que tinga cada centre Junior en l'exercici anterior.

En 2020, la majoria de les partides relacionades amb les activitats s'han vist afectades davant la situació de la COVID-19, sobretot s'ha incrementat la despesa en material sanitari. Pel que fa als ingressos, aquests han augmentat un 107% per la recepció de les subvencions concebudes l'any anterior que estaven pendents de cobrar i gràcies a l'ingrés de la subvenció de concessió directa de l'IVAJ d'aquest any.

Durant l'any 2021, es troba que algunes de les partides relacionades amb les activitats s'han vist novament afectades per culpa de la persistència de la situació enfront del COVID-19. Es pot observar que aquest any han disminuït els ingressos un 14% degut, principalment, al retard en el cobrament de la Quota Diocesana i a la disminució dels membres de l'entitat, tal com s'ha nomenat al punt *4.4.1 Evolució de Juniors M.D. en l'àmbit social*. Pel que fa a les despeses, aquestes s'han incrementat un 7%, essencialment per l'adaptació del compliment de les mesures sanitàries vigents en el moment.

Finalment, en 2022, s'observa com les despeses han crescut un 35% per la nova incorporació d'un nou treballador en l'Oficina Diocesana i per incrementar la partida d'Assemblees Generals a causa de l'increment de l'IPC (INE, 2022), entre altres. Pel que fa al resultat de l'exercici, aquest és negatiu, principalment, pel retard en l'ingrés de les subvencions.

Paral·lelament, segons la Tresorera Diocesana, Soraya Moreno, els comptes de resultats que presenten els diferents centres Juniors a l'Oficina Diocesana són incorrectes, doncs, per exemple, l'import de la partida de les subvencions rebudes no correspon a l'import adjudicat per part dels diferents Ajuntaments. De cap manera coincideix tampoc l'import de la Quota Diocesana o de les aportacions internes que l'Oficina Diocesana presta als diferents centres Juniors de la Comunitat Valenciana, per no remarcar la incorrecció en el nomenament de determinades partides a l'hora de realitzar tant el compte de resultats com el pressupost.

Així doncs, davant l'increment de la gestió de subvencions, els diferents resultats dels exercicis negatius i davant la incompetència dels tresorers dels diferents centres per realitzar correctament la gestió econòmica, és necessari realitzar un estudi dels seus estats financers per visualitzar quina problemàtica presenta l'associació. A més, en ser

membre de l'entitat i tindre experiència en l'àmbit de tresoreria, és convenient destacar què, a diferència dels treballadors de l'entitat, els tresorers són voluntaris i moltes vegades manquen de formació especialitzada en la gestió econòmica, fet que dificulta dur a terme de manera correcta la gerència econòmica dels centres i poques vegades hi presenten el mateix compromís d'administració que si hi haguera un contracte laboral pel mig. Per tant, caldria enfortir el control en els centres Juniors i proposar solucions davant les carències formatives que puguen presentar els seus coordinadors.

## 4 Anàlisi de la situació economicofinancera de Juniors M.D.

Analitzar econòmic-financerament una entitat significa examinar i entendre la seua salut econòmica, la seua rendibilitat, l'eficiència i la solvència. L'objectiu principal d'aquest es basa en adquirir una visió clara i precisa de la situació de l'organització, identificant les fortaleses i debilitats, tendències, riscos i oportunitats. D'aquesta manera, ens proporciona informació rellevant per a prendre decisions estratègiques, planificar les finances, avaluar el rendiment i detectar, de manera primerenca, possibles problemes o desviacions per a poder actuar de manera ràpida i concloent. En concret, analitzar la situació economicofinancera de l'entitat Juniors M.D. permetrà localitzar si aquesta depèn de fonts de finançament privades i poc diversificades, tal com mostren Valor & De la Cuesta (2006), i, si presenten solvència suficient per dur a terme les seues activitats i projectes.

Com bé és sabut, l'anàlisi economicofinancer es basa en l'examen detallat dels estats financers d'una entitat, com el balanç general, el compte de pèrdues i guanys, conegut també com a compte de resultats, i l'estat de fluxos d'efectiu, així com en el càlcul i comparació de diversos indicadors financers i ràtios. Per elaborar l'anàlisi de manera adequada i perquè ens pugua proporcionar unes conclusions veraces, és necessari que aquests estats financers estiguen auditats i presenten un informe d'auditoria favorable.

Així doncs, és necessari remarcar que no totes les entitats estan obligades a auditar els seus estats financers, doncs, el Reial Decret 1517/2011, de 31 d'octubre, pel qual s'aprova el Reglament que desenvolupa el text refós de la Llei d'Auditoria de Comptes, aprovat pel Reial decret legislatiu 1/2011, d'1 de juliol, estableix una sèrie de límits i requisits. Les companyies que durant dos exercicis seguits complisquen dos dels tres requisits que anomenarem a continuació, estaran obligades a incórrer-se en una auditoria<sup>17</sup>: l'import net de la xifra de negoci supera els 5.700.000€, el total dels seus actius supera els 2.850.000€ i el nombre mitjà dels treballadors durant l'exercici supera els cinquanta. A més d'aquests criteris, existeixen altres que obliguen les empreses a auditar-se: durant l'exercici que la companyia reba, amb càrrec als pressupostos dels fons de la Unió Europea o les administracions públiques, subvencions o ajudes per un

---

<sup>17</sup> Les companyies que siguen de nova creació, serà suficient que complisquen amb dos dels requisits el primer any per a estar obligades a auditar-se.

import acumulat de 600.000€ i, durant l'exercici que la companyia realitzi contractes amb administracions públiques que sobrepassen els 600.000€ i aquests suposen més del 50% de la xifra de negoci de l'empresa.

No obstant això, cal destacar que els límits establits per a les associacions són diferents. Segons el Reial Decret anteriorment citat, les associacions estaran obligades a auditar-se quan complisquen dos dels següents requisits durant dos anys consecutius: l'import net de la xifra de negocis superior a 2.400.000€, els seus actius totals superen els 2.400.000€ i, el nombre mitjà de treballadors supera els cinquanta.

Així doncs, elaborarem l'anàlisi economicofinancer dels informes econòmics de l'entitat Juniors M.D durant el període comprés entre 2018 i 2022, tant a escala de Moviment Diocesà, com de tots els centres Juniors com a conjunt. Aprofundint, trobem que l'organització no està obligada a auditar-se, doncs, no compleix cap requisit dels explicats. Concretament, l'import net de la xifra de negocis, tant del moviment com dels centres Juniors, no superen els 190.000€ cap dels anys analitzats; respecte als actius, manquem d'informació exacta a causa de la no elaboració d'un balanç general, però, gràcies a una entrevista informal amb la treballadora tècnica de l'entitat, Verónica Atienza, sabem que els actius del moviment no s'acosten als límits dels 2.400.000€ i, gràcies a formar part d'un centre Juniors, sé de primera mà que els centres Juniors troben dificultats per a trobar-se amb disposició d'actius superiors als 15.000€; pel que fa als treballadors, l'entitat disposa d'una mitja de 4 treballadors en el moviment i als centres Juniors no es troba cap.

Els comptes anuals, segons la Llei 50/2002, de 26 de desembre, de Fundacions, comprenen el balanç, el compte de resultats i la memòria. Aquests tres formen una unitat i han de ser redactats amb claredat i mostrar la imatge fidel del patrimoni, de la situació financera i dels resultats de l'associació. Així doncs, per a fer aquest anàlisi, s'han demanat els comptes anuals dels anys anomenats a la Tresorera General, Soraya Moreno. Cal remarcar que aquesta associació no disposa del balanç, sinó que únicament confeccionen el compte de pèrdues i guanys i la memòria de cada exercici. Així doncs, ens han facilitat el compte de pèrdues i guanys del moviment des del 2018 fins al 2022, el compte de pèrdues i guanys dels centres Juniors com a conjunt des del 2019 fins al

2022<sup>18</sup> i les memòries dels anys 2018, 2019, 2020 i 2021<sup>19</sup>. Aquests documents no presenten l'estructura establida pel Pla General de Comptabilitat, doncs, segons estableix l'article 2 del Reial decret 1514/2007, de 16 de novembre, pel qual s'aprova el Pla General de Comptabilitat, l'entitat no està obligada a aplicar les normes del PGC. Així doncs, més avant remarcarem quines mesures s'han pres per adaptar la seua comptabilitat al format del PGC. Per altre costat, s'han sol·licitat també els extractes oficials de les subvencions sol·licitades i rebudes. Tots aquests documents són confidencials i, per tant, es tracta d'informació privada no publicada. Per últim, cal destacar que l'entitat Juniors M.D. està parcialment exempta de tributar per l'impost de societats, al tractar-se d'una associació sense ànim de lucre, tal com indica l'Agència Tributària, segons la Llei 27/2014, del 27 de novembre, de l'Impost sobre Societats. Únicament tributaran les nòmines dels seus treballadors en l'Impost de Societats. D'aquesta manera, el benefici abans d'impostos (BAI) serà el mateix que el benefici net.

#### 4.1 Anàlisi del compte de pèrdues i guanys de Juniors com a Moviment Diocesà

L'objectiu que es persegueix analitzant el compte de pèrdues i guanys de Juniors a escala de Moviment Diocesà es basa en tres punts bàsics:

- Avaluar la rendibilitat i eficiència operativa de l'associació. Aquest anàlisi permet avaluar la capacitat que disposa l'organització per a generar ingressos i obtenir guanys, tenint en compte i mai oblidant que es tracta d'una associació sense fins lucratiu, punt essencial per garantir que l'entitat siga sostenible a llarg termini i pugui continuar complint amb els seus objectius.
- Identificar les principals fonts d'ingressos i aquells costos significatius, el que ens ajudarà a determinar si hi ha excessiva dependència d'una font específica i, a més, si hi ha alguna oportunitat d'optimitzar determinades despeses.

---

<sup>18</sup> Segons Verónica Atienza, l'entitat va començar a elaborar un compte de pèrdues i guanys dels centres Juniors com a conjunt l'any 2019.

<sup>19</sup> La memòria de l'any 2022 no estava formalitzada en el moment de la sol·licitud.



- Recolzar la presa de decisions. La recollida d'informació pot servir als alts dirigents per prendre decisions estratègiques en l'elaboració de nous projectes i a l'hora d'assignar recursos.

Per tal de sistematitzar i organitzar la seua compatibilitat al format de PGC amb l'objectiu de poder realitzar l'anàlisi de forma més clara, s'utilitza com a model la informació normalitzada, tal com es recull en els estats financers del PGC. A continuació es detalla aquells ajustos i aclariments que s'han tingut que tindre en compte. En primer lloc, en l'apartat dels ingressos, s'ha considerat que els ingressos que constitueixen la xifra de negocis de l'entitat corresponen al cobrament de la quota diocesana i, hem inclòs també les activitats pròpies com per exemple, els ingressos procedents de celebracions pròpies (*Compromesos a ser Llum, Togo, etc.*). A l'apartat de les despeses, cal destacar que, pel que fa al consum de matèries primeres i altres matèries consumibles, s'ha inclòs els recursos i despeses materials i, en la partida de "Servicis exteriors", s'han inclòs els arrendaments, l'assessoria (servici de professionals independents), el segur de temps lliure per a tots els integrants del moviment, etc. Així doncs, es procedeix a realitzar l'anàlisi del compte de pèrdues i guanys de Juniors com a Moviment Diocesà.

#### 4.1.1 Anàlisi vertical (2022)

	2018		2019		2020		2021		2022	
Vendes	101.483,13 €	100%	95.791,66 €	100%	92.601,60 €	100%	68.596,95 €	100%	73.413,92 €	100%
- Cost de Vendes	- 44.602,42 €	-44%	-44.605,36 €	-47%	- 42.765,93 €	-46%	- 38.370,30 €	-56%	- 46.413,78 €	-63%
<b>MARGE BRUT</b>	<b>56.880,71 €</b>	<b>56%</b>	<b>51.186,30 €</b>	<b>53%</b>	<b>49.835,67 €</b>	<b>54%</b>	<b>30.226,65 €</b>	<b>44%</b>	<b>27.000,14 €</b>	<b>37%</b>
- Altres Despeses d'Explotació	-119.246,69 €	-118%	-85.586,89 €	-89%	- 64.674,25 €	-70%	- 78.138,24 €	-114%	-108.206,69 €	-147%
+ Altres Ingressos d'Explotació	134.539,66 €	133%	48.601,58 €	51%	206.636,76 €	223%	189.750,00 €	277%	71.746,74 €	98%
<b>VALOR AFEGIT BRUT (VAB)</b>	<b>72.173,68 €</b>	<b>71%</b>	<b>14.200,99 €</b>	<b>15%</b>	<b>191.798,18 €</b>	<b>207%</b>	<b>141.838,41 €</b>	<b>207%</b>	<b>- 9.459,81 €</b>	<b>-13%</b>
- Despeses de Personal	- 38.290,90 €	-38%	-50.665,78 €	-53%	- 56.148,33 €	-61%	- 58.444,87 €	-85%	- 81.843,25 €	-111%
<b>EBITDA</b>	<b>33.882,78 €</b>	<b>33%</b>	<b>-36.464,79 €</b>	<b>-38%</b>	<b>135.649,85 €</b>	<b>146%</b>	<b>83.393,54 €</b>	<b>122%</b>	<b>- 91.303,06 €</b>	<b>-124%</b>
- Amortitzacions	- 900,00 €	-1%	- €	0%	- €	0%	- €	0%	- €	0%
- Deteriore i altres	- €	0%	- €	0%	- €	0%	- €	0%	- €	0%
<b>BAII</b>	<b>32.982,78 €</b>	<b>33%</b>	<b>-36.464,79 €</b>	<b>-38%</b>	<b>135.649,85 €</b>	<b>146%</b>	<b>83.393,54 €</b>	<b>122%</b>	<b>- 91.303,06 €</b>	<b>-124%</b>
+ Ingressos Financers	74,87 €	0%	40,23 €	0%	5,40 €	0%	- €	0%	- €	0%
- Despeses Financeres	- 502,75 €	0%	- 616,17 €	-1%	- 579,82 €	-1%	- 453,26 €	-1%	- 64,90 €	0%
+/- Altres VD financers	- €	0%	- €	0%	- €	0%	- €	0%	- €	0%
<b>BAI</b>	<b>32.554,90 €</b>	<b>32%</b>	<b>-37.040,73 €</b>	<b>-39%</b>	<b>135.075,43 €</b>	<b>146%</b>	<b>82.940,28 €</b>	<b>121%</b>	<b>- 91.367,96 €</b>	<b>-124%</b>
- Impost de Societats	- €	0%	- €	0%	- €	0%	- €	0%	- €	0%
<b>RESULTAT DE L'EXERCICI</b>	<b>32.554,90 €</b>	<b>32%</b>	<b>-37.040,73 €</b>	<b>-39%</b>	<b>135.075,43 €</b>	<b>146%</b>	<b>82.940,28 €</b>	<b>121%</b>	<b>- 91.367,96 €</b>	<b>-124%</b>

*Taula 4: Ordenació del compte de resultats de Juniors com a Moviment Diocesà.*

*Font: Elaboració pròpia a partir dels informes econòmics de Juniors M.D. (documentació interna no publicada).*

Durant l'exercici econòmic del 2022, l'associació ha presentat un resultat bastant negatiu, concretament de 124 punts percentuales negatius sobre les vendes, mostrant així inefectivitat en la seua gestió. Aquesta conseqüència desfavorable és principalment causada, segons l'associació, per la demora en els pagaments de les subvencions, tant les d'aquest any com les d'anys anteriors. Ací és necessari remarcar que l'entitat estaria incomplint el principi de la meritació, doncs, segons el Reial decret 1514/2007 anteriorment citat, els ingressos i despeses han de ser reconeguts en el moment en què es reporten, és a dir, quan es generen i no necessàriament quan es reben o paguen en efectiu. Es basa a registrar les transaccions econòmiques en el moment en què es generen els drets i obligacions, independentment del moment en què es liquiden.

Paral·lelament, s'observa que més del 60% de les vendes es consumeix en el cost de les mateixes probablement per l'increment del consum de recursos materials a causa de l'increment dels preus de consum, en particular, en desembre de 2022 la inflació estimada de l'IPC era del 5.7% (INE, 2022), donant pas a un marge brut del 37% sobre les vendes, tot i que les quotes de l'entitat s'han incrementat degut als ajustos del IPC.

Pel que fa a l'estructura de les despeses, aquesta és rígida gràcies al predomini de les despeses fixes, sobretot de la partida "Altres Despeses d'Explotació"<sup>20</sup>, que suposen el 147% sobre les vendes. En aquest context, destaquem que s'han incrementat les despeses referents a les Assemblees Generals<sup>21</sup> degut, tal com s'acaba de nomenar, a l'increment de l'IPC. A més, aquest any es troba una nova partida denominada "Alberg" com a despesa extraordinària, que fa referència a una nova oportunitat d'adquirir i reformar unes instal·lacions i, per tant, convertir-se en un actiu per a l'associació. Baix el meu punt de vista, considere que l'entitat aquest any s'ha pogut precipitar a l'hora de realitzar una nova inversió degut a l'anterior panorama econòmic de la COVID-19.

Respecte els altres ingressos d'explotació, suposen el 98% sobre les ventes, els quals provenen, principalment, de subvencions i ajudes i, recordem, tal com s'anomena

---

<sup>20</sup> En aquesta partida s'inclouen despeses com el "Programa d'ajudes econòmiques", despeses relacionades amb projectes i activitats per als centres Juniors, beques, dites i desplaçaments de l'equip coordinador, etc.

<sup>21</sup> La partida referent a les "Assemblees Generals" fa referència a totes les despeses que hi es desenvolupen en la realització d'aquestes, com ara bé el lloguer d'instal·lacions, la compra de material, les dietes, etc.

abans, no es reflexa la totalitat dels cobraments. D'aquesta manera, l'entitat presenta un VAB lleument negatiu que suposava el 13% de les vendes, posant en manifest que l'associació no és autosuficient amb les seues vendes ni tampoc, almenys aquest any, pot subsistir amb l'ajuda de fonts econòmiques externes. En el context d'una organització sense ànim de lucre, un VAB negatiu pot indicar dificultats per recaptar fons, alts costos operatius o falta d'eficiència en la gestió de recursos, la qual cosa pot derivar en una falta de rendibilitat i sostenibilitat financera.

Pel que fa a les despeses de personal, aquest exercici suposen el 111% sobre les vendes a causa d'una nova incorporació d'un treballador, un Tècnic de Comunicació, en l'Oficina Diocesana. Valore aquesta nova incorporació com necessària per tal de millorar i perfeccionar les comunicacions i informacions del moviment, però, una vegada més, la qualificaria amb l'adjectiu de prematura, doncs, davant del futur incert econòmicament parlant degut a la crisi sanitària que s'ha viscut i, a més, tenint en compte la nova inversió que es vol dur a terme. Així doncs, l'EBITDA és de 127 punts negatius sobre les vendes. Aquest exercici es localitzen despeses financeres amb poc pes significatiu sobre les vendes, donant lloc a un resultat de l'exercici desfavorable, concretament de menys 91.367,96€.

Encara que presenta un resultat negatiu, considere que l'entitat no deuria d'alarmar-se, doncs, tal com s'ha pogut observar en apartats anteriors, l'associació depèn fortament de les subvencions que rep i, al incomplir el principi de la meritació, al seu compte de pèrdues i guanys no es veu reflectit aquells ingressos procedents de les subvencions, donant lloc, per tant, a un resultat de l'exercici és negatiu. Per exemple, si complira amb el principi de meritació i, per tant, contemplaren l'ingrés procedent de la subvenció de l'IVAJ, corresponent aquest any a una quantia que ascendeix a 159.292,88€, el resultat de l'exercici de l'associació seria positiu i, en conseqüència, mostraria eficiència en la seua gestió.

#### 4.1.2 Anàlisi horitzontal

	2019	2020	2021	2022
Exp. Ventas	0,94	0,97	0,74	1,07
Exp. MB	0,90	0,97	0,61	0,89
Exp. VAB	0,20	13,51	0,74	-0,07
Exp. EBITDA	-1,08	-3,72	0,61	-1,09
Exp. BAII	-1,11	-3,72	0,61	-1,09
Exp. BAI	-1,14	-3,65	0,61	-1,10

*Taula 5: Ràtios d'expansió de Juniors com a Moviment Diocesà.*

*Font: Elaboració pròpia a partir dels informes econòmics de Juniors M.D. (documentació interna no publicada).*

Es podria dir que l'evolució que ha patit l'entitat al llarg dels anys en totes les seues partides del compte de pèrdues i guanys ha sigut bastant irregular, sense tindre cap tendència clarament definida a causa dels diferents contratemps que ha hagut que fer front i per culpa de la seua elevada dependència de les fonts externes de finançament. Així doncs, analitzem la tendència de cada ràtio d'expansió amb detall.

A l'exercici del 2019, pel que fa l'expansió de les vendes<sup>22</sup>, s'observa que han disminuït un 6% degut al decrement lleuger dels seus membres en 2018, però, si comparem l'expansió de les vendes amb la del marge brut, es pot apreciar com el marge brut ha disminuït en major grau, doncs, el cost de les vendes es va incrementar en mesures més elevades del que es van atenuar les vendes, degut a la destinació de recursos a la compra de material i a l'increment del 0.8% de l'IPC, segons l'INE (Indicador adelantado del Índice de Precio de Consumo, 2019), donant lloc a un marge brut més petit. Així doncs, és molt destacable la gran caiguda que ha patit el VAB per la disminució dels ingressos procedents de les subvencions, tal com s'aprecia en els apartats anteriors, disminuint així els altres ingressos d'explotació en major grau que es van reduir les altres despeses d'explotació. A més, la variació que ha patit el cost de les vendes té menys pes que la variació patida pels altres ingressos d'explotació. Per altre costat, trobem que l'EBITDA ha empitjorat respecte l'any anterior i s'ha tornat negatiu degut a l'increment de les despeses del personal per l'increment dels sous dels treballadors i per l'efecte en cadena de la disminució de la resta de magnituds. L'EBITDA negatiu evidencia que la riquesa

---

<sup>22</sup> Cal destacar que les vendes, tal com s'ha explicat anteriorment, fan referència al cobrament de la Quota Diocesana i que aquesta està directament relacionada amb els membres de l'entitat. Es recorda també que el pagament de la quota correspon als membres de cada centre Juniors en el curs escolar anterior, per exemple, l'any 2022 s'efectuarà el cobrament dels centres Juniors dels membres censats el curs 2021/2022.

generada per l'entitat en 2019 (VAB) és, clarament, insuficient per a fer front al les despeses del personal i, per tant, dona lloc a una situació altament complicada.

En l'any 2020, pel que fa l'expansió de les vendes, s'observa que han disminuït un 3% degut al decrement dels seus membres pel COVID-19, i, a més, s'aprecia com el marge brut en aquest any tan sols ha disminuït un 3%, doncs, degut a la situació sanitària, moltes activitats no es van poder dur a desenvolupar, reduint així la partida del cost de les vendes. Per altre costat, a diferència, observem que el VAB s'ha incrementat fortament per l'abonament de diferents subvencions corresponents a aquest any, i, a més, pel cobrament de subvencions d'altres anys que no foren abonades en el moment, augmentant així els altres ingressos d'explotació i, en conseqüència, és possible que aquesta informació que s'analitza siga errònia, és a dir, els resultats reals no són els que es revelen. No obstant això, aquest cobrament de subvencions ha produït un efecte en cadena a la resta de ràtios incrementant-se així els resultats, tal com s'aprecia, per exemple, a l'EBITDA, el qual és quasi quatre vegades més gran que l'exercici anterior.

Durant el 2021, respecte a l'expansió de les vendes, s'observa que han disminuït un 26% degut a la persistència del COVID-19, que afecta negativament als membres de l'entitat i al cobrament de les quotes d'aquests, tal com es pot apreciar a l'apartat *4.4.1 Evolució a l'àmbit social*. A més, s'observa com el marge brut encara s'ha disminuït en major grau degut a una menor disminució del cost de les vendes al haver suspès moltes de les activitats programades per les diferents mesures sanitàries. Així doncs, es veu que el VAB s'ha disminuït en menor grau que ho ha fet el marge brut, doncs, aquest any s'ha rebut l'abonament de diferents subvencions que no foren abonades en els seus anys corresponents, incrementant així els altres ingressos d'explotació en major mesura que ho han fet les altres despeses d'explotació per la compra de material sanitari i per l'increment de la partida "Assemblees Generals" per adaptar-les al compliment de les mesures sanitàries vigents en el moment. Pel que fa l'EBITDA, ha disminuït dràsticament un 39%, així com el BAII, el BAI i el resultat de l'exercici, doncs, en els anterior ràtios nomenats, mostraven determinats ingressos que compensaven, en grans trets, aquelles despeses que afectaven a l'expansió.

## 4.2 Anàlisi del compte de pèrdues i guanys dels centres Juniors com a conjunt

L'objectiu que es persegueix analitzant el compte de pèrdues i guanys de Juniors a escala dels diferents centres com a conjunt, a diferència d'elaborar l'anàlisi en l'àmbit de moviment, es basa en cinc punts bàsics:

- Identificar les ineficiències per poder prendre mesures correctores i millorar la utilització de recursos.
- Establir metes mitjançant l'avaluació de l'impacte de les decisions preses, la qual cosa els permet als centres Juniors facilitar el seguiment del seu progrés econòmic i avaluar si aquestes decisions estan tenint l'impacte desitjat.
- Millorar la planificació pressupostària, assignant, de forma més eficient, els diferents recursos.
- Contribuir en la transparència i rendició de comptes, proporcionant així una visió completa de la seua gestió econòmica.
- Identificar oportunitats de finançament.

Per tal de sistematitzar i organitzar la seua compatibilitat al format de PGC amb l'objectiu de poder realitzar l'anàlisi de forma més cristal·lina, s'utilitza com a model la informació normalitzada, tal com es recull en els estats financers del PGC. A continuació es detalla aquells ajustos i aclariments que s'han tingut que tindre en compte. En primer lloc, en l'apartat dels ingressos, s'ha considerat que els ingressos que constitueixen la xifra de negocis de l'entitat corresponen al cobrament de la quota diocesana i, hem inclòs també les activitats pròpies com per exemple, els ingressos procedents de celebracions pròpies (*dia del foment d'associacions, campaments d'estiu, etc.*). A l'apartat de les despeses, cal destacar que, pel que fa al consum de matèries primeres i altres matèries consumibles, s'han inclòs els recursos i les despeses materials. Pel que fa a les despeses del personal, no tenen a cap persona contractada, doncs, els seus integrants són voluntaris i, en cas que fera falta cometre algun contracte laboral, el moviment seria l'encarregat de gestionar-lo. Respecte a les amortitzacions i deterioraments, cap centre Juniors està amb disposició d'actius sotmesos a amortitzar-

se o a sofrir deteriorament, aquests béns són propietat de la parròquia a la qual pertanyen i, per tant, l'EBITDA serà igual que el BAI.

Així doncs, es procedeix a realitzar l'anàlisi del compte de pèrdues i guanys dels centres Juniors com a conjunt.

#### 4.2.1 Anàlisi vertical (2022)

	2019		2020		2021		2022	
Vendes	963.721,04 €	100%	147.508,57 €	100%	237.525,49 €	100%	499.945,53 €	100%
- Cost de Vendes	- 87.209,81 €	-9%	- 73.432,39 €	-50%	- 57.486,46 €	-24%	- 77.474,08 €	-15%
<b>MARGE BRUT</b>	<b>876.511,23 €</b>	<b>91%</b>	<b>74.076,18 €</b>	<b>50%</b>	<b>180.039,03 €</b>	<b>76%</b>	<b>422.471,45 €</b>	<b>85%</b>
- Altres Despeses d'Explotació	- 913.517,71 €	-95%	- 122.193,73 €	-83%	- 286.387,26 €	-121%	- 735.217,24 €	-147%
+ Altres Ingressos d'Explotació	105.480,29 €	11%	65.340,35 €	44%	77.478,02 €	33%	123.017,89 €	25%
<b>VALOR AFEGIT BRUT (VAB)</b>	<b>68.473,81 €</b>	<b>7%</b>	<b>17.222,80 €</b>	<b>12%</b>	<b>28.870,21 €</b>	<b>-12%</b>	<b>189.727,90 €</b>	<b>-38%</b>
- Despeses de Personal		0%		0%		0%		0%
<b>EBITDA</b>	<b>68.473,81 €</b>	<b>7%</b>	<b>17.222,80 €</b>	<b>12%</b>	<b>28.870,21 €</b>	<b>-12%</b>	<b>189.727,90 €</b>	<b>-38%</b>
- Amortitzacions		0%		0%		0%		0%
- Deteriore i altres		0%		0%		0%		0%
<b>BAI</b>	<b>68.473,81 €</b>	<b>7%</b>	<b>17.222,80 €</b>	<b>12%</b>	<b>28.870,21 €</b>	<b>-12%</b>	<b>189.727,90 €</b>	<b>-38%</b>
+ Ingressos Financers	- €	0%		0%		0%		0%
- Despeses Financeres	- 1.201,91 €	0%	- 1.374,09 €	-1%	- 3.033,34 €	-1%	- 1.201,90 €	0%
+/- Altres I/D financers		0%		0%		0%		0%
<b>BAI</b>	<b>67.271,90 €</b>	<b>7%</b>	<b>15.848,71 €</b>	<b>11%</b>	<b>31.903,55 €</b>	<b>-13%</b>	<b>190.929,80 €</b>	<b>-38%</b>
- Impost de Societats		0%		0%		0%		0%
<b>RESULTAT DE L'EXERCICI</b>	<b>67.271,90 €</b>	<b>7%</b>	<b>15.848,71 €</b>	<b>11%</b>	<b>31.903,55 €</b>	<b>-13%</b>	<b>190.929,80 €</b>	<b>-38%</b>

Taula 6: Ordenació del compte de resultats dels centres Juniors en conjunt.

Font: Elaboració pròpia a partir dels informes econòmics de Juniors M.D. (documentació interna no publicada).

A l'exercici 2022, els centres Juniors com a conjunt mostren un resultat negatiu, mostrant ineffectivitat en la seua gestió econòmica, concretament de 38 punts percentuals negatius sobre les vendes. Observem que el 15% de les vendes es consumeix en el cost d'aquestes, donant lloc a un marge brut del 85% sobre les vendes.

Pel que fa a l'estructura de les despeses, aquesta és rígida atès el predomini de les despeses fixes, sobretot de la partida "Altres Despeses d'Explotació"<sup>23</sup> que suposen el 147% sobre les vendes. Des de la meua perspectiva, considere aquest percentatge

<sup>23</sup> En aquesta partida s'inclouen despeses relacionades amb el desenvolupament d'activitats, acampades, convivències, etc., el transport, l'alimentació, els cursos que els centres Juniors paga als seus monitors, així com les beques concebudes, la compra de material per a la farmaciola, etc.

massa elevat, doncs, seria necessari disposar d'una quantitat elevada tant de vendes com d'altres ingressos d'exploració, com ara bé les subvencions o donacions, per poder fer front a aquestes despeses. En aquest context, es destaquen varies aspectes. En primer lloc, la no coincidència de la despesa corresponent a la "Quota Diocesana" entre el compte de resultats dels centres Juniors com a conjunt i del moviment; i, seguidament, l'alt percentatge que suposa desenvolupar els campaments d'estiu, mostrant que d'arrere d'aquests comptes hi ha una gran organització i col·laboració per part de tots els seus integrants. Per altre costat, es destaca el percentatge als "Altres Ingressos d'Exploració", principalment per les activitats pròpies que desenvolupen (campaments d'estiu, festivals, etc.). Així tot, considere que aquests ingressos no són suficients per esmenar les despeses dels centres Juniors com a conjunt, mostrant, per tant, que no son autosuficients amb la seua xifra de negocis ni tampoc amb les ajudes econòmiques externes. A més, tal com s'ha nomenat, cal remarcar que hi trobem diferències monetàries a diferents partides, manifestant una inadequada gestió per part dels centres. D'aquesta manera, el VAB és negatiu i representa el 38% sobre les vendes, el qual reflexa que l'entitat no té sostenibilitat. Per acabar, les despeses financeres suposen menys de l'1% sobre les vendes, donant lloc a un resultat negatiu de 190.929,8€.

A diferència de l'anàlisi del compte de resultats del moviment, que els centres Juniors com a conjunt presenten un resultat negatiu caldria remarcar-ho com aspecte preocupant, doncs, aquests sí reflecteixen totes les seues subvencions perquè es solen cobrar (abonar) en el mateix exercici econòmic i, així i tot, no poden equilibrar-se amb les seues despeses. No obstant això, caldria tindre en compte que moltes partides no coincideixen entre els dos comptes de resultats i que, per tant, hi ha certa ineficiència i aquests comptes que estem analitzant podrien ser irreal, fet que dificulta el seu anàlisi perquè podríem estar davant uns comptes irreal i que, per tant, no tindria sentit analitzar-los.



#### 4.2.1 Anàlisi horitzontal

	2020	2021	2022
Exp. Ventas	0,15	1,61	2,1
Exp. MB	0,08	2,43	2,35
Exp. VAB	0,25	-1,68	6,57
Exp. BN	0,24	-2,01	5,98

*Taula 7: Ràtios d'expansió dels centres Juniors en conjunt.*

*Font: Elaboració pròpia a partir dels informes econòmics de Juniors M.D. (documentació interna no publicada).*

L'expansió de les vendes dels centres Juniors com a conjunt presenta una relació directa amb l'evolució dels seus integrants, la qual es pot apreciar a l'apartat 4.4.1 *Evolució en l'àmbit social*. Així doncs, s'observa que al 2020, les quotes cobrades als seus membres han disminuït un 85% a causa del decrement dels seus integrants per la COVID-19. No obstant això, s'aprecia que el marge brut ha disminuït en major grau. Així doncs, s'observa que el VAB s'ha atenuat per la reducció tant de les altres despeses d'explotació com dels altres ingressos d'explotació (per la no realització de certes activitats i projectes per la COVID-19) en mesures més grans que la disminució de les vendes. D'aquesta manera, trobem que el BN ha disminuït un 76% per l'efecte en cadena de l'explicat i per l'efecte de les altres despeses financeres.

S'observa que al 2021, tant l'expansió de les vendes com la del marge brut, han millorat en xifres relatives, doncs, en termes monetaris, les vendes són molt més elevades per la recuperació de la normalitat de la situació sanitària i, a més, s'aprecia com el marge brut es més del doble que en 2020. En canvi, s'observa com el VAB torna a patir una disminució per l'increment de les altres despeses d'explotació en major mesura que ho han fet els altres ingressos d'explotació i per la disminució del cost de les vendes encara més gran que el decreixement de les vendes. D'aquesta manera, per la concatenació, el benefici net de l'exercici es veu més afectat encara per l'increment de les despeses financeres.

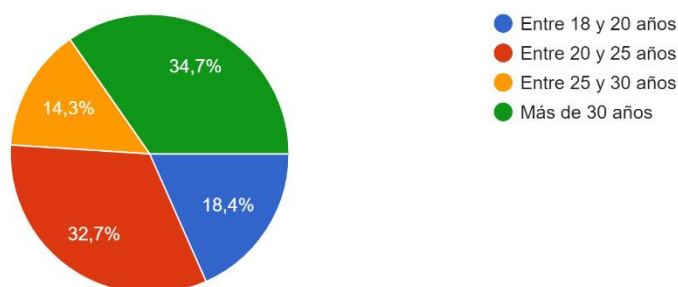
## 5 Informació primària

En el procés de desenvolupament del nostre Treball de Fi de Grau, és fonamental comptar amb una base sòlida de dades que recolze les nostres investigacions i anàlisis. Per a aconseguir-ho, hem dissenyat una estratègia de recollida d'informació primària, la qual ens permetrà obtenir dades directament de les fonts rellevants, les quals, són els integrants de l'entitat. En aquesta secció, explorarem com durem a terme la recopilació de dades mitjançant qüestionaris i entrevistes, i com aquesta informació serà un component essencial per a enriquir i enfortir la fonamentació del nostre treball d'investigació.

### 5.1 Qüestionari

S'ha realitzat un qüestionari<sup>24</sup> única i exclusivament per als membres de l'entitat Juniors M.D. La finalitat d'aquest treball de camp consistia a localitzar els principals problemes relacionats amb la gestió administrativa i financera segons els seus integrants.

El qüestionari s'ha realitzat mitjançant la ferramenta de *Google Formularis* i s'ha difós, des del 29 de maig de 2023 fins al 15 de juny de 2023, als membres de l'entitat mitjançant les xarxes socials de WhatsApp, correu electrònic i Instagram. S'han rebut 41 respostes, totes elles vàlides. Així doncs, tal com s'aprecia a la *Il·lustració 1*, podem dividir en diferents rangs d'edats als enquestats. Concretament el 18% dels tenen entre díhuit i vint anys, el 33% es situen entre els vint i vint-i-cinc anys, el 14% té entre vint-i-cinc i trenta anys i el 35% és major de trenta.



*Il·lustració 1: Rangs d'edat dels enquestats.*

*Font: Elaboració pròpia a partir del formulari realitzat.*

<sup>24</sup> Aquest qüestionari es troba a l'annex 7. A la il·lustració 22 es pot observar el qüestionari realitzat als monitors i a la il·lustració 23 el realitzat per als caps de centre.

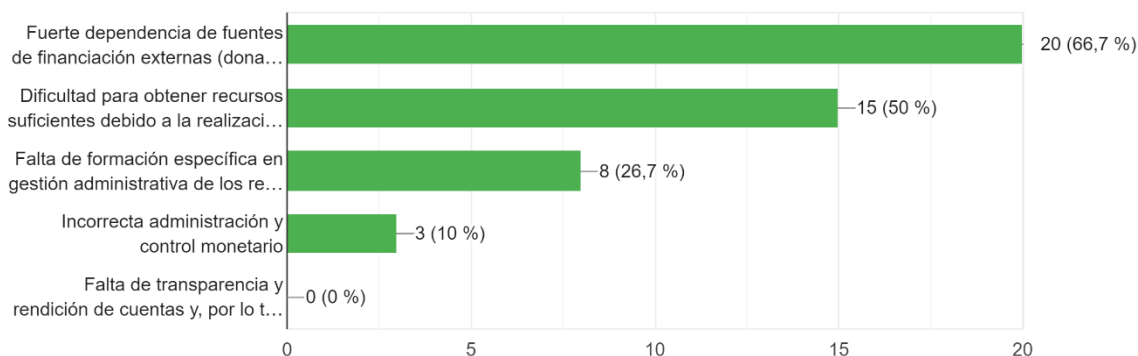
A més, el 29% pertany a l'entitat des d'abans del 2018, el 3% formava part de l'associació en 2018, en 2019 hi estaven el 5%, al 2020, 2021 i 2022 pertanyien l'11% dels enquestats (cada any) i, en l'actualitat un 30% es troba dintre de Juniors M.D.

Segons el seu càrrec dintre de l'associació, com ara bé monitor/a de temps lliure o cap de centre, han hagut que contestar una sèrie de preguntes relacionades amb la gestió econòmica-administrativa (valorar la importància de dur a terme una bona gestió econòmica, emmarcar els principals desafiaments o dificultats a les que s'enfronta tant el centre Juniors com el moviment, mesures o accions necessàries per a garantir una gestió econòmica eficient, etc.) tant a escala de Juniors com a Moviment Diocesà, com dels diferents centres. S'han rebut 30 respostes del grup de monitors/es i 11 del grup de caps de centre.

Segons els resultats de l'enquesta realitzada, independentment el seu càrrec dintre de l'associació, s'observa que per al 93.75% dels enquestats, la importància de dur a terme una adequada gestió econòmica en el moviment ha sigut qualificada amb la màxima puntuació en l'escala de l'1 al 5. A més, per al 91.3%, la prominència de dur una gestió financera eficient per als centres juniors també és valorada amb la màxima puntuació. Aquestes dades reflecteixen clarament la rellevància que els participants atribueixen a la gestió econòmica de l'entitat, doncs, justifiquen que una bona conjuntura econòmica permet als diferents centres Juniors executar activitats més dinàmiques i entretingudes gràcies a una major llibertat econòmica, i, a més, destaquen que l'optimització dels recursos permet garantir certa estabilitat econòmica per desenvolupar projectes i activitats en el futur.

Respecte als principals desafiaments o dificultats als que s'enfronten els diferents centres Juniors en termes de gestió econòmica, segons el càrrec que presentava cada enquestat, podem trobar-hi diferents opinions. En el cas dels monitors, quasi el 70% dels enquestats entenen que la principal dificultat que tenen els centres Juniors és que depenen fortament de fonts de finançament externes (donacions, subvencions oficials, etc.), el 50% considera que és difícil obtindre recursos suficients a causa de la realització d'un pressupost poc realista, el 27% troba que un dels principals inconvenients és la falta de formació específica en gestió administrativa dels responsables de tresoreria i únicament el 10% estima una incorrecta administració i control monetari. Aquesta

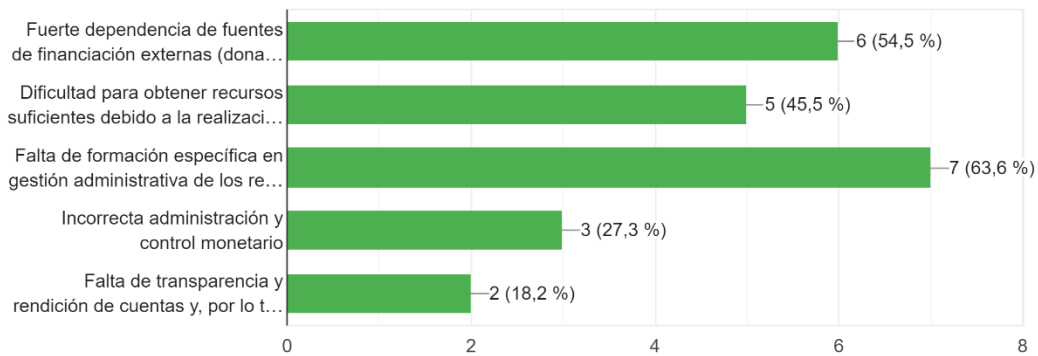
postura dels monitors es pot observar a la *Il·lustració 2*. Aquests resultats són propers per traure conclusions clares, però, s'aprecia com notablement els monitors consideren que es depèn de fonts de finançament externes i que, a més, els centres Juniors presenten dificultat per obtenir recursos suficients. Destaquem que aquests punts de vista estan justificats pel fet que són una realitat que els propis monitors poden observar en el seu dia a dia, al desenvolupar projectes i activitats.



*Il·lustració 2: Principals desafiaments o dificultats als que s'enfronten els centres Juniors en termes de gestió econòmica segons els monitors.*

**Font:** Elaboració pròpia a partir del qüestionari realitzat.

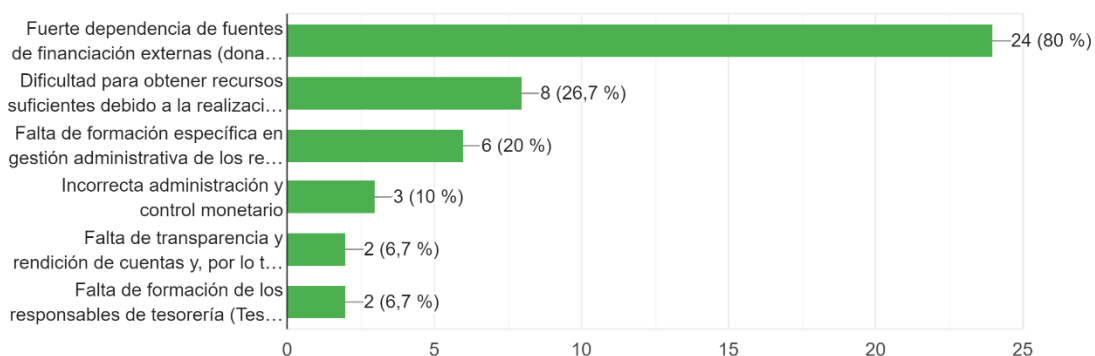
En canvi, localitzem una opinió diferent segons els caps de centre. Quasi el 65% troba que un dels principals inconvenients és la falta de formació específica en gestió administrativa dels responsables de tresoreria, el 55% entén com a principal dificultat que l'entitat depèn fortament de fonts de finançament externes, el 45% considera que és difícil obtenir recursos suficients per la realització d'un pressupost poc realista, un 27% estima una incorrecta administració i control monetari i únicament el 18% realça la falta de transparència. Es pot observar a la *Il·lustració 3*. Aquesta postura dels caps de centre és també comprensible i valuosa, doncs, ells són els encarregats de coordinar el funcionament del centre Juniors i, per tant, de donar suport al tresorer, pel que pot observar de primera mà si el fet que el tresorer no disposa de formació específica en gestió administrativa supose un problema per a la gestió econòmica del centre.



**Il·lustració 3:** Principals desafiaments o dificultats als que s'enfronten els centres Juniors en termes de gestió econòmica segons els caps de centre.

**Font:** Elaboració pròpia a partir del qüestionari realitzat.

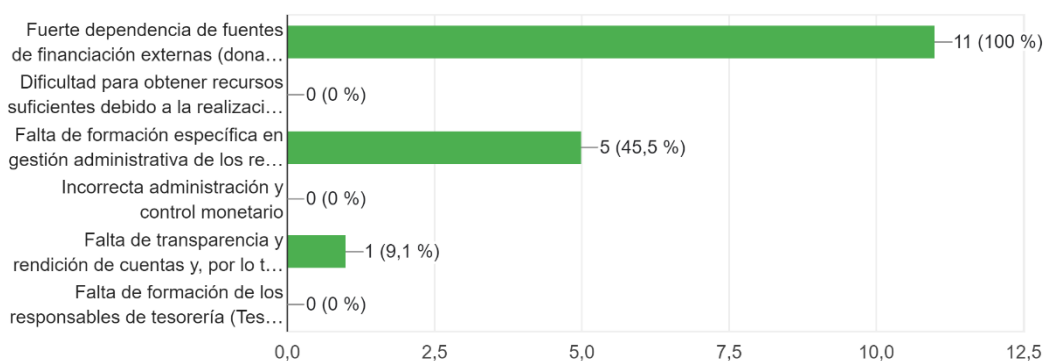
No obstant això, pel que fa als principals desafiaments o dificultats als que s'enfronta el moviment en termes de gestió econòmica també es poden observar diferents postures segons el càrrec ocupat. El 80% dels monitors de l'entitat consideren que el moviment té una forta dependència econòmica de fonts de finançament externes, aproximadament el 27% considera que presenta dificultat per obtenir recursos suficients per la realització del pressupost anual inadequat, el 20% destaca la falta de formació específica en gestió administrativa dels responsables de tresoreria dels centres, el 10% jutja una incorrecta administració i control monetari, el 7% reclama una falta de transparència i rendició de comptes i, per tant, falta de comunicació, i el 7% restant, reclama la falta de formació en gestió administrativa de la Tresoreria General de l'entitat. Aquestes dades es veuen a la *Il·lustració 4*.



**Il·lustració 4:** Principals desafiaments o dificultats als que s'enfronten el moviment en termes de gestió econòmica segons els monitors.

**Font:** Elaboració pròpia a partir del qüestionari realitzat.

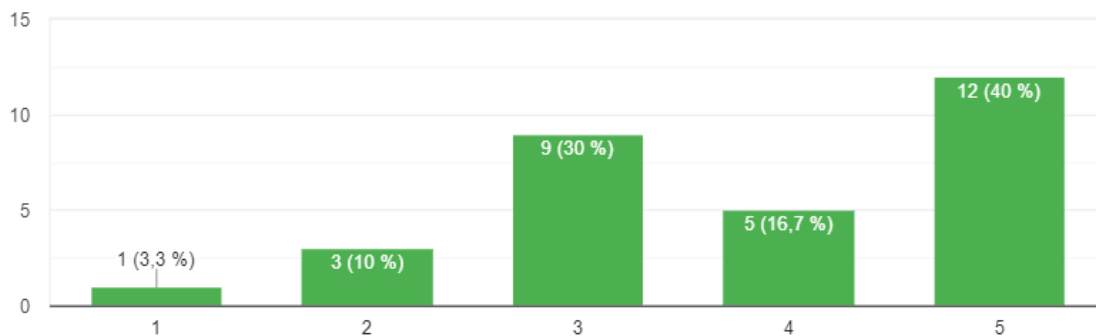
Ara bé, els caps de centre consideren que els principals desafiaments del moviment són altres. La totalitat dels enquestats valoren que el moviment té una forta dependència econòmica de fonts de finançament externes, el 45% destaca la falta de formació específica en gestió administrativa dels responsables de tresoreria dels centres i el 9% reclama una falta de transparència. Es pot apreciar a la *Il·lustració 5*.



*Il·lustració 5: Principals desafiaments o dificultats als que s'enfronten el moviment en termes de gestió econòmica segons els caps de centre.*

**Font:** Elaboració pròpia a partir del qüestionari realitzat.

Per altre costat, és de vital importància remarcar que s'observa a la *Il·lustració 6*, en una escala valorada de l'1 al 5, per a un 40% dels monitors, la seua actitud és positiva i proactiva en brindar ajuda quan el tresorer els ho demana per realitzar gestions econòmiques (columna 5), el 17% presenta també una actitud quasi excel·lent (columna 4), el 30% es mostra neutral (columna 3), el 10% té una actitud prou negativa (columna 2), i tan sols el 3% mostra una actitud refractària (columna 1). Aquestes xifres mostren que els monitors, encara que no tinguen la responsabilitat de donar suport al tresorer, por més del 50% dels enquestats s'interessen pels resultats econòmics i intenten ajudar-lo degut a un fort compromís amb el centre.



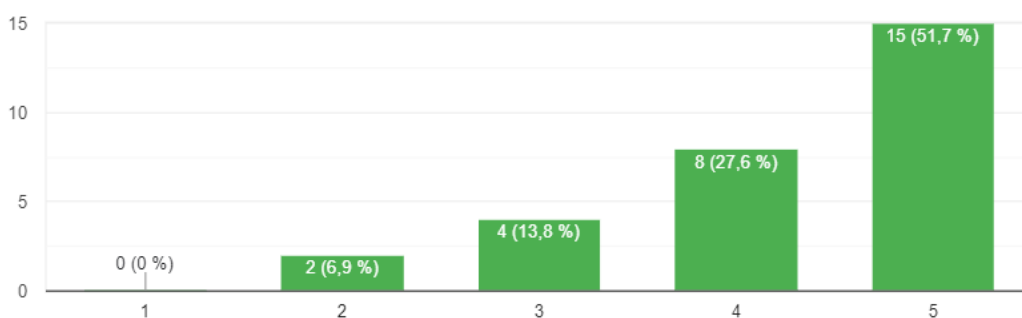
**Il·lustració 6:** Actitud dels monitors quan els tesorers els demanen ajuda per realitzar gestions econòmiques.

**Font:** Elaboració pròpia a partir del qüestionari realitzat.

A més, en una escala valorada de l'1 al 5, més del 70% dels monitors presenten una bona predisposició quan els tesorers rendeix comptes a l'equip de monitors, tal com es pot apreciar a la *Il·lustració 7* a les columnes 4 i 5, i el 90% dels monitors té un comportament diligent quan els tesorers destaquen la importància d'entregar-li les factures de compra correctament complimentades amb les dades fiscals de l'entitat, tal com s'observa a la *Il·lustració 8* a les columnes 4 i 5.

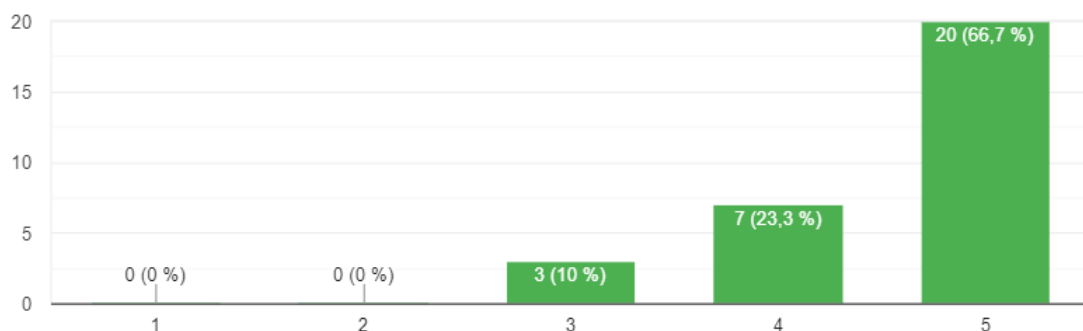
¿Cuál es tu posición o actitud cuando el tesorero de centro rinde cuentas al equipo de educadores?

29 respuestas



**Il·lustració 7:** Actitud dels monitors quan el tesorer rendeix comptes a l'equip de monitors.

**Font:** Elaboració pròpia a partir del qüestionari realitzat.



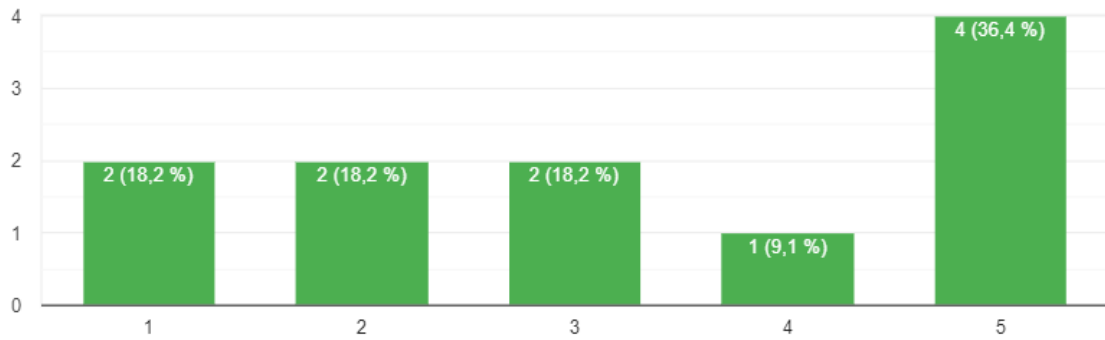
**Il·lustració 8:** Actitud dels monitors quan els tesorers detallen la importància de les factures de compra.

**Font:** Elaboració pròpia a partir del qüestionari realitzat.

Amb aquestes últimes tres il·lustracions m'agradaria ressaltar la clara postura dinàmica que adopten els monitors davant les explicacions i exigències dels tesorers, doncs pot ser, aquests manifesten una mentalitat proactiva però, després manquen de compromís i no compleixen amb els seus propòsits de contribuir a una gestió econòmica adequada.

De manera simultània, observem a la *il·lustració 9* valorada en una escala de l'1 al 5, que el 46% dels caps de centre enquestats exhibeixen una participació destacable i col·laboren activament amb el tesorera en la coordinació de les diverses gestions bancàries (columnes 4 i 5), un 18% s'implica sempre que li és possible i brinda suport dins de les seves capacitats (columna 3), mentre que el 36% restant (columnes 1 i 2) mostra una ajuda escassa als tesorers i manca de compromís amb aquests. Aquestes dades, com a tesorera i cap de centre d'un centre Juniors, he de qualificar-les d'impactants, doncs, com bé s'ha explicat abans, el cap de centre és l'encarregat de coordinar totes les àrees dels centres Juniors i, baix el meu punt de vista, ha de preocupar-se de que la gestió econòmica siga adequada per poder dur a terme totes les activitats i projectes plantejats. Així doncs, l'actitud dels caps de centre enquestats deuria estar avaluada amb una puntuació del quatre o cinc, i no, com bé s'observa a la *Il·lustració 8*, qualificada amb xifres inferiors.

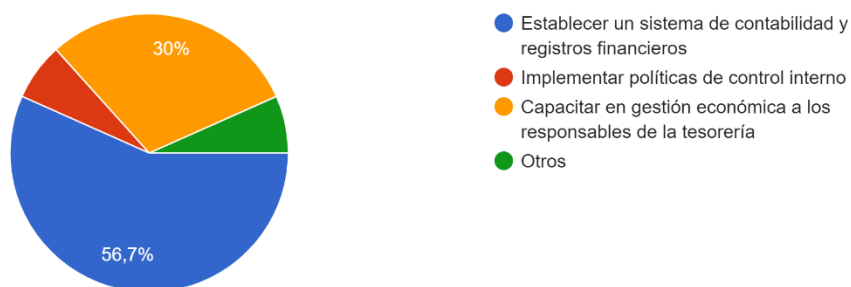




*Il·lustració 9: Implicació i ajuda prestada pels caps de centre als tesorers en la gestió econòmica.*  
**Font:** Elaboració pròpia a partir del qüestionari realitzat.

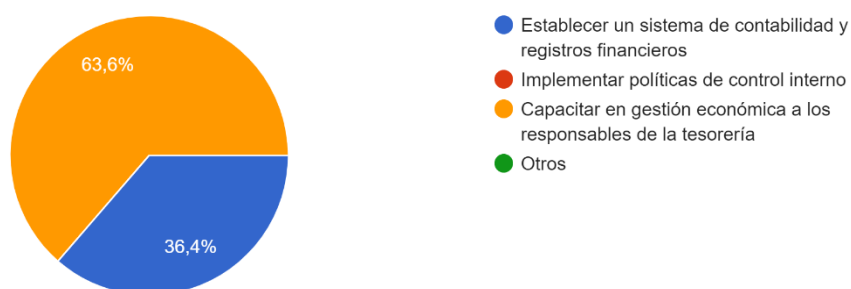
Així doncs, podem extraure diverses conclusions: l'associació presenta dificultats per obtenir recursos suficients a causa de la realització d'un pressupost poc adequat, fet que va acompanyat de què els responsables de l'administració dels diferents centres Juniors manquen de formació específica en l'àmbit de la tresoreria. A més, els monitors estan conscienciats d'allò que han de fer per contribuir en el desenvolupament d'una bona gestió econòmica en el seu centre, a diferència dels caps de centre, que trobem molts d'ells amb actituds poc exemplars en brindar suport als tesorers a gestionar adequadament el capital monetari.

Pel que fa al millorament de la gestió administrativa, a grans trets, aproximadament el 60% dels monitors i el 37% dels caps de centre proposen establir un sistema de comptabilitat i registres financers propi, i el 30% dels monitors i quasi el 65% dels caps de centre aposten per capacitar en gestió econòmica als responsables de la tresoreria, tal com s'observa a la *Il·lustració 10* i *Il·lustració 11*.



**Il·lustració 10:** Mesures considerades necessàries per garantir una gestió econòmica eficient en l'associació segons els monitors.

**Font:** Elaboració pròpia a partir del qüestionari realitzat.



**Il·lustració 11:** Mesures considerades necessàries per garantir una gestió econòmica eficient en l'associació segons els caps de centre.

**Font:** Elaboració pròpia a partir del qüestionari realitzat.

Per tant, es podria dir que tant els caps de centre com els monitors coincideixen que la millor forma d'intentar gestionar l'entitat de manera més eficient és establint un sistema de comptabilitat i registres financers i apostar per la formació específica en gestió econòmica per als responsables de tesoreria. En aquest context, és necessari remarcar que les paraules clau dels enquestats són: formació, col·laboració i treball en equip. En aquests termes de cooperació m'agradaria destacar la conscienciació que presenten, puix és cert que necessiten i denuncien una millora de la gestió econòmica al ser la base de tota associació, però, són conscients que el seu treball es basa en el voluntariat i, de vegades, és complicat dur aquests camps endavant si no hi ha compromís per part de tots els seus membres.

## 5.2 Entrevistes en profunditat

També, amb la finalitat de recopilar més informació sobre les inquietuds, dificultats i carències administratives relacionades amb la gestió econòmica de l'entitat, s'han realitzat una sèrie d'entrevistes personals en profunditat a diferents dirigents de l'entitat.

S'ha realitzat entrevistes de forma personal i presencial, o bé, mitjançant correu electrònic, a diferents dirigents de l'entitat (delegats de zona, tesorers, treballadors de l'oficina diocesana, etc.). Els criteris de selecció han sigut molt senzills: es va enviar un missatge de difusió mitjançant *WhatsApp* en el que es demanava que es posara en contacte amb mi tot aquell que estiguera interessat en contestar una sèrie de preguntes relacionades amb la millora de la gestió econòmica de l'entitat, excepte els monitors i caps de centre que ja havien contestat el seu corresponent qüestionari. Es van rebre 6 respostes, concretament d'una delegada de zona, d'una treballadora de l'Oficina Diocesana, tres tesorers de centre i del president de l'associació. Segons el seu càrrec dintre de l'associació, han hagut que contestar una sèrie de preguntes<sup>25</sup> relacionades amb la gestió econòmica-administrativa tant a escala de Juniors com a Moviment Diocesà, com dels diferents centres. A més, es van demanar els permisos necessaris per utilitzar els seus noms i les seues opinions al treball d'investigació.

En primer lloc, s'ha entrevistat mitjançant correu electrònic a Carla Cucarella, delegada de la zona Ribera de la Tarongina i Secretaria Diocesana d'Animació, el 2 de juny de 2023. Carla es troba dintre del rang d'edat d'entre vint-i-cinc i trenta anys i pertany al centre Juniors de La Misericòrdia, de Guadassuar. Cucarella destaca la importància de realitzar una bona estratègia econòmica, doncs, justifica que *“és la base per tindre estabilitat financera a llarg termini i per poder destinar les inversions d'una aparença responsable a cada partida”*. Així doncs, enfoca els principals desafiaments de l'entitat en la dependència econòmica de subvencions i donacions i la carència de formació administrativa dels tesorers dels centres Juniors. No obstant això, no considera que la gestió econòmica del Moviment es pugui millorar, doncs considera que esta és adequada, a diferència de la dels diferents centres Juniors, doncs realça que aquesta sí

---

<sup>25</sup> Aquestes entrevistes, tant de les entrevistes presencials com de les realitzades mitjançant correu electrònic, es poden trobar a l'annex 8.

es pot millorar perquè molts tesorers i/o caps de centre no tenen un gran coneixement del sector econòmic i, per tant, es realitzen gestions sense atendre les conseqüències, fet que es podria millorar, segons Cucarella, mitjançant la formació en gestió administrativa dels responsables de la tresoreria dels centres. A més, destaca que els curs oferit de “Gestió de tesorers de centre” no és considerat suficient per a que un tresorer pugui exercir el seu càrrec de manera correcta i, a més, realça la necessitat de millorar la ferramenta de la Secretaria Virtual.

Per altre costat, s’ha realitzat l’entrevista a Verónica Atienza, treballadora de l’Oficina Diocesana com a tècnica superior, el 29 de maig de 2023. Aquesta entrevista s’ha realitzat de manera personal i presencial, en la qual, es van agafar les anotacions pertinents. Verónica es troba dintre del rang d’edat de més de trenta anys i pertany al centre Juniors de “Santísima Trinidad”. Atienza qualifica d’imprescindible el fet de dur a terme una adequada gestió econòmica tant en els centres Juniors com en el moviment i coincideix amb els caps de centres i els monitors en defensar que *“un dels reptes primordials que l’entitat ha de fer front és la notable relació de dependència econòmica amb fonts de finançament externes i la manca de coneixements especialitzats en gestió administrativa per part dels encarregats de la tresoreria dels centres Juniors”*.

Està d’acord amb el fet que hi ha cert marge de millora en la gestió administrativa de l’entitat i aposta perquè la millor mesura per poder garantir una gestió econòmica eficient sigui capacitar en direcció administrativa als responsables de tresoreria, però, remarca que l’associació és gestionada per persones voluntàries, la qual cosa va lligada amb el compromís que adquireixen. Fica com a exemple el curs que ofereixen gratuïtament anomenat “Formació de tesorers de centre”, on es donen una sèrie de pautes i ferramentes bàsiques per dur endavant la gestió econòmica d’un centre. Doncs, destaca l’escassa participació per la falta de compromís dels voluntaris i que, per tant, no hi observen que sigui rendible.

També expressa la seua inquietud per la realització del compte de resultats dels centres Juniors de manera incorrecta, doncs, afirma que moltes vegades els tesorers de centre no reflecteixen una subvenció que els ha sigut abonada i gestionada per l’Oficina Diocesana o bé, tampoc ho fan en la despesa del pagament de la quota diocesana, destacant que ella mateixa és qui gestiona aquestes partides i observa de primera mà

que s'obliden de realitzar un control regular dels diferents ingressos i despeses. Proposa que seria una bona idea dur a terme una millora de la secretaria virtual o proporcionar una ferramenta, com per exemple una plantilla Excel, on determinades partides estiguen vinculades a gestions realitzades per l'Oficina Diocesana que aparegueren de manera automàtica.

Paral·lelament, s'ha realitzat una entrevista personal i presencial de forma grupal, en la qual, es van agafar les anotacions pertinents, entre diferents tesorers dels centres Juniors el 8 de juny de 2023. Es va considerar interessant realitzar aquesta entrevista de forma grupal doncs, al tindre aquests quatre el mateix càrrec a l'associació, es va valorar que podrien tindre opinions dispars en diferents aspectes administratius, o bé, arribar a conclusions notables de manera conjunta. Així doncs, els entrevistats han sigut Rafa de la Haba Herrera, el qual es troba dintre del rang d'edat de més de trenta anys i pertany al centre Juniors de l'Alcúdia; Juan I. Candela Barral, el qual es troba dintre del rang d'edat de entre díhuit i vint anys i pertany al centre Juniors de Sal Terrae; Enrique Sanchis, el qual es troba dintre del rang d'edat de més de trenta anys i pertany al centre Juniors de Santa Catalina, d'Alzira; i Eduardo Palomares Furio, el qual es troba dintre del rang d'edat de més de trenta anys i pertany al centre Juniors de Santa Catalina, d'Alzira. Els quatre tesorers estan d'acord en el fet que portar a cap una bona gestió administrativa, tant en els centres com en el moviment, és la clau per poder persistir en la missió de l'associació. Així doncs, afirmen que els principals desafiaments de l'entitat radiquen en la necessitat de recórrer a fonts externes de finançament i la insuficient preparació especialitzada per part dels tesorers en l'àmbit econòmic, o bé, a causa d'una mala gestió continuada dels anteriors tesorers, una carència informativa a l'hora de començar a exercir amb la seua funció.

És necessari remarcar que cap dels tesorers entrevistats tenen formació específica en administració i tan sols un d'ells ha assistit al curs de "Formació de tesorers de centre", destacant que no consideren necessari que els responsables de tresoreria disposen d'un títol oficial d'un grau administratiu, però, sol·licita la necessitat de disposar d'un mínim de formació específica per poder gestionar els centres de manera adequada. En aquest context, Sanchis explicava que el curs nomenat "*proporciona formació escarida i molt simple, insuficient per a dur a terme una bona gestió econòmica als centres*". Barral va

destacar que *“encara queda un llarg camí per recórrer per aconseguir que tots els centres siguin responsables comptablement i gestionen de manera òptima els seus comptes a causa de la falta de contingut en aquestes formacions i per la voluntarietat del treball”*. A més, tots ells denunciaven el baix coneixement de les obligacions que tenen com a tesorers, les quals es troben al “Protocol d’obligacions administratives i econòmiques del moviment” i són lleugerament explicades el curs citat.

Per altre costat, Furio mostrava certa inquietud davant la falta d’autosuficiència del moviment, puix remarca que aquest *“no hauria de dependre de les subvencions externes sinó que caldria augmentar la quota diocesana”*. A més, accentua que amb aquest increment es podrien realitzar diferents contractes relacionats en l’àmbit de tresoreria per no canviar la gestió tan sovint i així, els càrrecs estarien més professionalitzats. Tanmateix, demanen una millora en la gestió de les factures, doncs, fins a la data, els tesorers o els caps de centre han d’anar presencialment a l’Oficina Diocesana per entregar-les, o bé, enviar-les mitjançant una carta certificada. Així doncs, sol·liciten una millora de la ferramenta de la Secretaria Virtual perquè els ajude a fer els balanços i pressupostos adequadament.

En resum, en aquest grup de conversa, aposten per enfortir la formació dels encarregats de la tresoreria i proposen considerar l’automatització de processos, avaluant la possibilitat d’utilitzar ferramentes i un programari de gestió financera.

Per acabar, s’ha entrevistat, mitjançant correu electrònic, a l’actual President Diocesà de l’associació, Luis Albors Almela, el 15 de juny de 2023. Luis es troba dintre del rang d’edat d’entre vint-i-cinc i trenta anys i pertany al centre Juniors “Epifanía del Señor”. Almela forma part del moviment des d’abans del 2018 i, per tant, ha pogut observar totes fluctuacions i dificultats, així com les millores que el moviment ha travessat tant en l’àmbit humà, econòmic, social, etc.

Almela realça la importància de dur a terme una gestió econòmica adequada en el moviment, tant a nivells de gestió interna com a escala d’imatge externa. Sobresurt la bona gestió realitzada pel moviment, així com la seua transparència i honestetat, puix accentua la prominència de què els membres han de ser exigents amb ells mateixos en aquesta llavor. No obstant això, defensa que *“qualsevol gestió és sempre millorable”* i

enfoca, com la resta dels entrevistats, els principals desafiaments de l'entitat en un gran lligam amb fonts de finançament externes i la carència formativa en coneixements especialitzats dels responsables de tresoreria dels diferents centres Juniors.

Profunditzant en la qüestió de la formació, considera que *“és la mesura primordial a tindre en compte per tal de gestionar l'entitat de manera més eficient”*. Estima que els diferents tesorers dels centres Juniors han de tindre certs coneixements bàsics administratius, com els que es detallen al curs “Formació de tesorers de centre”. Jutja aquest curs de satisfactori, perquè estima que el problema radica en la falta d'assistència i de compromís dels tesorers i no en el contingut d'aquest.

## 6 Diagnòstic de l'entitat

Tal com s'ha pogut observar elaborant l'anàlisi de la situació econòmica i financera i a la recopilació d'informació primària, l'entitat s'enfronta a diversos desafiaments i problemes que dificulten el seu funcionament a causa de la seua vulnerabilitat financera per tractar-se d'una entitat no lucrativa (Menéndez & Mulino, 2015).

En primer lloc, localitzem que l'associació Juniors M.D. té un finançament insuficient per dur a terme les seues activitats, tant a escala de moviment diocesà com dels diferents centres Juniors. Aquesta situació és deguda, en gran part, a la gran dependència econòmica de fonts de finançament externes: les donacions i subvencions. Aquestes són la seua principals font d'ingressos, seguidament dels ingressos corresponents a la Quota Diocesana. A més, els resulta difícil trobar fonts de finançament estables i sostenibles, la qual cosa pot limitar la seua capacitat per aconseguir els seus objectius. En aquest context, destaquem també que el Moviment incompleix el principi de meritació i, per tant, al seu compte de resultats no hi apareixen les diferents subvencions que han sigut concebudes, donant lloc, per tant, a un resultat de l'exercici incorrecte, tal com s'analitza als apartats anteriors.

En aquest àmbit de dependència, cal destacar que la falta d'una estratègia efectiva de comunicació i difusió pot dificultar la visibilitat de l'associació i la difusió de les seues activitats, fet que obstaculitza la captació de donants, voluntaris i suport comunitari. D'aquesta manera, és necessari remarcar que a les donacions d'individus, d'empreses o d'institucions, resulten un repte el fet de mantindre un flux constant. A més, en el terreny de les subvencions, la disponibilitat i continuïtat d'aquestes també poden ser incertes, la qual cosa dificulta la seua planificació financera i sostenibilitat a llarg termini.

Per altre costat, s'ha detectat que a la majoria dels centres juniors es realitza una gestió financera inadequada, principalment, per la falta de coneixements en comptabilitat i administració financera per part dels tesorers, així com la falta de supervisió i control adequats, fet que pot portar a dificultats en la gestió dels recursos i a la falta de transparència financera. Aquesta gestió incorrecta es localitza en el utilització de diferents partides del compte de pèrdues i guanys de manera incorrecta o a la no coincidència de determinades partides entre el compte de resultats del Moviment i dels



centres Juniors com a conjunt. A més, es localitza que la ferramenta de la Secretaria Virtual està bastant des actualitzada i, per tant, els resulta difícil gestionar les factures, elaborar pressupostos, etc.

Paral·lelament, hi podem trobar també canvis en la legislació i regulacions governamentals que poden requerir ajustos en els processos interns, implicar nous requisits legals o generar costos addicionals per a l'organització. Tanmateix, cal emfatitzar que l'entitat disposa de recursos humans limitats, és a dir, depèn en gran manera del treball voluntari. Això pot generar dificultats per a dur a terme les activitats planificades, mantindre una estructura organitzativa sòlida, enfrontar la càrrega de treball addicional i, en general, gestionar adequadament l'associació en tots els àmbits administratius.

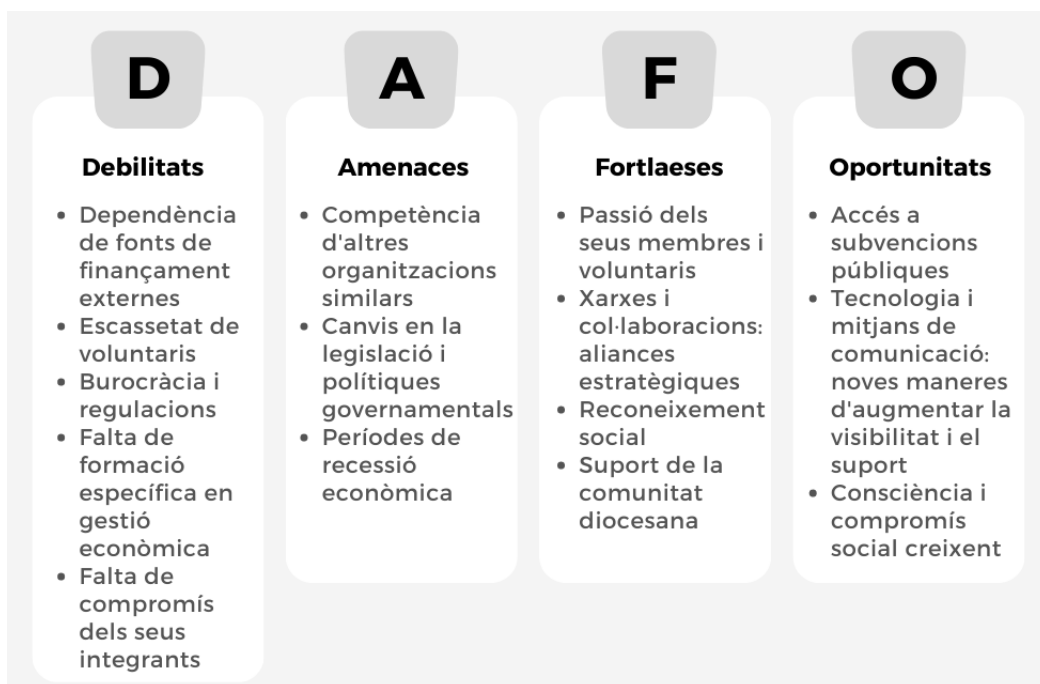
En aquest nivell social, és destacable que la majoria dels membres de l'entitat, tant monitors, caps de centre, tesorers, etc., consideren important romandre una adequada gestió financera. No obstant això, es localitza una falta de compromís en els tesorers en el moment d'assistir als diferents cursos per formar-se en gestió administrativa. Per altre costat, hi trobem que l'evolució dels seus membres està directament relacionada amb la conjuntura econòmica i social i que, en l'actualitat, està experimentant una lleugera recuperació per la COVID-19.

Finalment, també cal tindre en compte la renovació generacional. Un dels desafiaments per a l'entitat de Juniors M.D. és la renovació generacional, doncs, pot resultar difícil atraure i mantindre la participació activa de nous joves, la qual cosa pot portar a la disminució de membres i a l'envelliment de la base de participants.

## 6.1 Anàlisi DAFO

Es realitza una matriu DAFO<sup>26</sup> per tal de visualitzar de manera més clara i senzilla les debilitats, amenaces, fortaleces i oportunitats que presenta l'entitat Juniors M.D.

Al dur a terme aquest anàlisi, es podran identificar i avaluar les quatre àrees descrites i establir una correspondència entre elles. Concretament, aquesta matriu ens proporciona una visió integral i estructurada de la situació de l'organització, el que ajudarà a la presa de decisions estratègiques i a la identificació dels camps de millora o enfocament prioritari. La matriu DAFO és la següent:



*Il·lustració 12: Matriu DAFO de Juniors M.D.*

*Font: Elaboració pròpia.*

Així doncs, s'ha pogut observar com l'entitat Juniors M.D. té determinats buits que s'han de millorar per tal de perfeccionar la seua gestió econòmica i millorar la manera en què s'organitza la seua administració, sobretot als diferents centres Juniors. En aquest context, es realitzaran una sèrie de propostes de millora de les seues debilitats i amenaces, però tenint també en compte aquelles oportunitats i fortaleces, per tal d'aprofitar tots els seus recursos.

---

<sup>26</sup> L'anàlisi DAFO és una ferramenta d'anàlisi estratègic utilitzat per avaluar de manera integral la situació d'una organització.

## 7 Propostes per a millorar la gestió econòmica de l'associació no lucrativa de Juniors M.D.

Tenint en compte l'anàlisi de la situació economicofinancera de l'entitat, les diferents entrevistes realitzades i l'experiència com a membre del moviment i tesorera d'un centre Juniors, es va tractar de redactar una sèrie de propostes de millora per què l'associació de Juniors M.D. pugui enriquir el seu funcionament i administrar-se de manera més eficient en la seua economia.

Principalment, s'ha pogut detectar que el moviment manca d'un sistema intern de comptabilitat, puix els tesorers han d'introduir manualment els pressupostos i els comptes de resultats, alguns d'ells sense saber massa bé què correspon a cada partida i, com hem sabut gràcies a l'entrevista en Veronica Atienza, molts dels comptes presentats pels diferents centres Juniors no són del tot reals a l'oblidar-se de declarar determinades partides. Davant aquesta situació i considerant que pot resultar difícil establir un sistema propi financer pel fet que l'entitat disposa de recursos humans limitats, es proposen quatre possibles solucions per tal de millorar la gestió econòmica de l'associació:

1. Capacitar en gestió financera als responsables de tresoreria dels diferents centres Juniors.
2. Millorar la ferramenta digital de la Secretaria Virtual.
3. Establir un sistema de control intern.
4. Desenvolupar o utilitzar un sistema programari de gestió financera amb automatització de processos, com per exemple *Monica*.

A continuació, es detallarà cada una de les possibles solucions proposades i es s'analitzarà la seua viabilitat a en l'entitat.

## 7.1 Capacitar en gestió financera als responsables de tresoreria dels diferents centres Juniors.

Valore positivament l'opinió dels tresorers entrevistats, ja que no considere necessari que aquests hagen de tindre una titulació oficial, però sí que s'ha de considerar rellevant que disposen d'una formació específica que els ajude i els assessore a l'hora de desenvolupar les tasques com a tresorers. Brindar formació i capacició en gestió financera als responsables és essencial perquè els permetrà adquirir les habilitats necessàries per a administrar eficientment els recursos, interpretar informes financers i prendre decisions basades en dades.

En aquest context, seria convenient modernitzar un nou curs de formació en tresoreria que siga impartit de manera obligada per als que vagen a exercir aquest càrrec. Aquest curs es podria impartir de manera semipresencial, combinant una sèrie de sessions presencials, per tal d'explicar detalls importants, unitats denses de continguts i resoldre dubtes, i sessions en línia, on els tresorers posen en pràctica l'apréns i s'avaluen els continguts. A més, en aquest curs s'explicaria com complimentar la plantilla Excel que s'ha elaborat a aquest TFG, la qual serà explicada al següent epígraf, i que es convertiria en un instrument obligatori per al registre econòmic dels centres.

Donat que es troba una elevada falta de compromís per participar activament dels cursos, una manera de motivar l'assistència dels tresorers aquest curs seria mitjançant la concessió de determinats incentius, com per exemple, descomptes en el pagament de quotes dels monitors, petits regals de material corporatiu, etc.


Des del meu punt de vista, seria necessari reorganitzar la forma d'aquest curs i desenvolupar nous continguts de la mà, sobretot, de la treballadora tècnica de l'Oficina Diocesana, Veronica Atienza, i la Tresorera Diocesana, Soraya Moreno, així com d'un grup de voluntaris que puguen també opinar i mostrar les seues inquietuds relacionades en la tresoreria, per intentar que aquest curs abaste tots els dubtes possibles.

### 7.1.1 Plantilla Excel

La utilització d'una plantilla Excel comuna per a tots els centres va unida amb la proposta de capacitar els seus responsables de tresoreria. Doncs, tal com s'acaba d'explicar, en aquest curs es detallaria la utilització d'aquesta plantilla i es convertiria en eina indispensable per dur la comptabilitat dels diferents centres Juniors.

Aquesta plantilla s'ha elaborat d'un compte de pèrdues i guanys, atenint-nos a la forma de dur la comptabilitat de l'associació, en el que estan totes les seues partides clarament definides i conceptualitzades, de forma que els tresorers sàpiguen què significa cada una d'elles i puguen elaborar correctament el compte de resultats.

A continuació, es va a explicar el funcionament d'aquesta plantilla. La capçalera del document es pot observar a la *Il·lustració 13*, on es mostren les dades que els tresorers han d'emplenar: el centre Juniors al que pertanyen, la Vicaria, la Zona, el tipus de compte de resultats que van a realitzar (Convivència, General, Campament, etc.) i la data de realització. Totes aquestes caselles, excepte la de la data de realització, estan configurades amb una llista desplegable i, automàticament, al triar cada element de la llista, la part dreta de la capçalera s'actualitza.

Centro Juniors:	956d.- Nuestra Señora de Loreto (Xàbia)	Balance del centro Juniors	
Vicaría:	911d.- Sant Nicolau (Gandía) 920i.- Terra Jove 952d.- Santa Anna (Ondara) 953d.- L'Assumpció (Dénia) 954d.- Ambra (Pego) 955d.- Benissa (Benissa) 956d.- Nuestra Señora de Loreto (Xàbia) 960d.- Gata (Gata de Gorgos) 964d.- San Antonio (Dénia) 965d.- Sant Miquel (Dénia) 966i.- La Rectoria (Benimeli) 967i.- Magdala	<b>956d.- Nuestra Señora de Loreto (Xàbia)</b>	
Zona:		Vicaría VIII	
Tipo de cuenta de resultados		Camí Heracle	
Fecha de realización:		<b><u>Día Familia</u></b>	

*Il·lustració 13: Capçalera de la plantilla Excel.*

*Font: Elaboració pròpia*

Baix d'aquesta capçalera, es troben els ingressos, les despeses i el resultat del compte de resultats. A continuació, es detalla cada un dels elements.

A la part esquerra del document, s'han delimitat els ingressos, amb una casella per a que emplenen el pressupost que realitzen en euros i una casella per a que siga emplenada amb posterioritat quan realitzen el compte de pèrdues i guanys i, automàticament, els calcula la diferència entre els ingressos pressupostats i els reals. A més, s'ha configurat la columna de la "Diferencia" per a que aparega amb color roig si

els ingressos reals han sigut menors dels pressupostats, mostrant, per tant, una determinada inefectivitat en la gestió dels recursos. Tanmateix, al passar el punter del ratolí per damunt de la partida, automàticament apareix un missatge en forma de nota on s'explica el significat d'aquesta. A la *Il·lustració 14* es pot apreciar.

INGRESOS			
PARTIDA	PRESUPUESTADO	REAL	DIFERENCIA
Cuota centro	12.000,00 €	13.000,00 €	1.000,00 €
Cuota campamento	17.000,00 €	16.500,00 €	- 500,00 €
Cuota acampada	1.000,00 €	700,00 €	- 300,00 €
Cuota convivencia	500,00 €	200,00 €	- 300,00 €
Cuota día Juniors	1.200,00 €	1.300,00 €	100,00 €
Cuota día familia	1.400,00 €	1.000,00 €	- 400,00 €
Cuota fomento de asociaciones			00 €
Cuota fomento de identidad	2.500,00 €	3.000,00 €	500,00 €
Subvenciones oficiales	1.000,00 €	1.300,00 €	300,00 €
Otras subvenciones	200,00 €	150,00 €	- 50,00 €

Pagos recibidos por las familias correspondientes para el desarrollo y participación del día en que se desenvuelve el fomento de asociaciones.

*Il·lustració 14: Ingressos de la plantilla Excel.*  
*Font: Elaboració pròpia*

Per altre costat, s'ha seguit el mateix format per elaborar les despeses. A la part dreta del document, s'han delimitat les despeses, amb una casella per a que emplenen el pressupost que realitzen en euros i una casella per a que siga emplenada amb posterioritat quan realitzen el compte de pèrdues i guanys i, automàticament, els calcula la diferència entre el pressupostat i el real. Aquesta diferència es mostra a la columna de la "Diferencia", que s'ha configurat per que aparega amb color verd si les despeses reals han sigut menors dels pressupostats, mostrant així certa eficiència en la gestió. A més, al passar el punter del ratolí per damunt de la partida, automàticament apareix un missatge en forma de nota on s'explica el significat d'aquesta. Es pot observar a la *Il·lustració 15*.

GASTOS			
PARTIDA	PRESUPUESTADO	REAL	DIFERENCIA
Transporte	3.000,00 €	2.900,00 €	- 100,00 €
Cuota diocesana	900,00 €	980,00 €	80,00 €
Difusión: prensa y redes sociales	200,00 €	100,00 €	- 100,00 €
Difusión materiales	300,00 €	400,00 €	100,00 €
Coste campamento			€
Reparaciones			00 €
Gastos correos			€
Teléfono e internet	60,00 €	70,00 €	10,00 €
Material oficina	150,00 €	200,00 €	50,00 €
Material multimedia	70,00 €	50,00 €	- 20,00 €

Cantidad que nos cuesta el campamento, bien sea el alquiler de las instalaciones o el servicio en sí.

Esta cantidad **debería aparecer en la factura del campamento.**

*Il·lustració 15: Despeses de la plantilla Excel.  
Font: Elaboració pròpia*

Finalment, s'ha elaborat una taula resum, la qual s'observa a la *Il·lustració 16*, on es detallen la totalitat dels ingressos i despeses, tant dels pressupostats, com dels reials i de la diferència, així com el resultat de l'exercici. Com aspecte important, cal destacar que el resultat de l'exercici pressupostat sempre correspondrà a 0€ doncs, al tractar-se d'una associació sense ànim de lucre, no busquen el benefici ni el lucre amb les seues activitats.

	PRESUPUESTADO	REAL	DIFERENCIA
TOTAL INGRESOS	40.800,00 €	41.370,00 €	570,00 €
TOTAL GASTOS	40.800,00 €	40.065,00 €	- 735,00 €
DIFERENCIA	- €	1.305,00 €	1.305,00 €

*Il·lustració 16: Taula resum de la plantilla Excel.  
Font: Elaboració pròpia*

## 7.2 Millorar la ferramenta digital de la Secretaria Virtual

La Secretaria Virtual de Juniors Moviment Diocesà és una eina digital que brinda suport administratiu i de gestió a l'organització. Es tracta d'una plataforma en línia que permet als membres de Juniors accedir i realitzar diferents tràmits, consultes i comunicacions de manera virtual (gestió de dades dels membres, inscripcions i reserves, comunicacions internes, accés a documentació i arxius rellevants, gestió econòmica, etc.).

Centrant-nos en l'àmbit de la gestió econòmica, es podria millorar la forma en què s'entreguen les factures, com per exemple, mitjançant l'escaneig d'aquestes i entregant-se a un apartat que estiguera xifrat de manera correcta per garantir la privadesa i seguretat. A més, seria de gran ajuda disposar d'automatització de determinats processos. Per exemple, es podria vincular les subvencions que són gestionades per l'Oficina Diocesana, per què apareguera l'abonament d'aquestes de forma automàtica al compte de resultats (o a la plantilla Excel si és utilitzada com a ferramenta única de comptabilitat). Utilitzant la mateixa dinàmica, es podria relacionar els membres que té cada centre Juniors i la quantitat monetària que paga cada un d'aquests (quota diocesana), per què apareguera de manera automàtica al seu compte de resultats, de forma que aquest siga real i reflectisca la totalitat de les activitats acomplides pels centres.

## 7.3 Establir un sistema de control intern.

És important implementar sistemes de control financer adequats per a garantir una gestió eficient dels recursos. Això inclou portar registres clars d'ingressos i despeses, establir procediments d'autorització i seguiment de transaccions, i realitzar auditories internes periòdiques per a detectar possibles irregularitats o desviacions, etc. Davant la precarietat de recursos humans per la voluntarietat de l'entitat, aquesta mesura es podria dur a terme mitjançant contractes laborals relacionats amb la tresoreria, bé en les diferents zones o vicaries, o en els diferents centres Juniors. L'objectiu dels contractes laborals ve motivat per la necessitat de fer front al control de despeses i ingressos de manera regular per part dels centres, de forma que els comptes que presenten a l'Oficina Diocesana siguen del tot reals i presenten vertaderament totes aquelles activitats dutes a terme. A més, es pot considerar inclús la contractació de



professionals en comptabilitat o consultors externs per a assessorar en la gestió financera.

#### **7.4 Desenvolupar o utilitzar un sistema programari de gestió financera amb automatització de processos.**

Es proposa també utilitzar un sistema programari de gestió financera amb automatització de processos, com per exemple *Monica*. Aquest es un software de comptabilitat i finances gratuït dissenyat per a petites empreses, autònoms i organitzacions sense ànim de lucre que ofereix funcions de seguiment d'ingressos i despeses, facturació, gestió de comptes bancaris, creació d'informes financers i més. Monica es destaca per la seua simplicitat i enfocament en usuaris no experts en comptabilitat, està dissenyat per a ser fàcil d'usar i comprendre, la qual cosa pot ser especialment útil per a persones que no tenen experiència en comptabilitat. Si es posara en pràctica aquesta forma de gestió, seria necessari realitzar també una sèrie de sessions formatives per què els tesorers conegueren el funcionament d'aquest. No obstant això, aquestes sessions no serien necessàries fer-les cada any gràcies al fet que, si hi ha una bona transmissió de la informació, els darrers tesorers que ocupen els càrrecs seran tutelats pels que estan actualment, de forma en què es crea una roda on s'enriqueix la bona comunicació.

#### **7.5 Adequació de les propostes i ordenació jeràrquica**

En aquest epígraf valorarem l'adequació de cada proposta i les ordenarem jeràrquicament, segons la seua viabilitat per a l'associació, atenent el seu possible horitzó d'implantació.

La primera proposta a valorar correspon a la capacitat en gestió financera als responsables de tresoreria dels diferents centres Juniors amb l'ajuda del curs de formació i la nova plantilla Excel abans explicada. Des del meu punt de vista, en aquesta proposta s'aborda la manca de formació dels tesorers i se'ls brinda una possible solució per tal de dur la comptabilitat del centre Juniors al dia de manera clara i concisa. No obstant això, amb aquesta opció continua estant la possibilitat que els tesorers s'obliden d'incloure determinades partides com les subvencions o el pagament de la quota diocesana, per tant, en cas d'aplicar aquesta mesura, seria convenient que

s'automatitzaren, com bé s'ha dit abans, l'elaboració d'aquestes partides de forma automàtica a la secretaria virtual.

En segon lloc, valorarem millorar la ferramenta digital de la Secretaria Virtual. Aquesta proposta aniria lligada a l'anterior, doncs si s'aconseguija realitzar les dos millores, els tesorers podrien dur a terme una perfecta continuïtat del les seues activitats i hi hauria transparència total en la realització del compte de pèrdues i guanys, doncs, estarien automatitzats determinats processos a la plantilla Excel i totes les despeses i ingressos (subvencions, pagament de la quota diocesana, etc.) apareixerien reflexades i, a més, els tesorers despondrien de més facilitats per tal de justificar les seues despeses amb l'enviament telemàtic de factures.

Seguidament, estimarem establir un sistema de control intern mitjançant contractes laborals i la proposta de desenvolupar o utilitzar un sistema programari de gestió financera amb automatització de processos, com per exemple *Monica*. La mesura d'establir un sistema de control intern, baix el meu punt de vista, la considere un poc complicada d'aplicar, doncs, donades les situacions econòmiques tant del moviment com dels diferents centres Juniors, no considere que es pogueren incloure més contractes. En aquest context es podria valorar que, puntualment, es contractaren alguns servicis d'assessoria o potenciar que s'encarregaren de controlar determinades tasques econòmiques una sèrie de socis voluntaris que disposen de formació específica. Finalment, també califique d'innecessari haver d'utilitzar aplicacions de gestió financera, doncs, des del meu punt de vista, si s'ofereix el nou curs de formació i es millora la ferramenta en línia, els tesorers no haurien de tindre cap inconvenient per realitzar una gestió econòmica adequada.

M'agradaria destacar que un punt que mai hauria de ser descuidat per l'entitat és la coordinació i comunicació. La falta d'una comunicació fluida i una coordinació adequada pot dificultar l'intercanvi d'experiències, la col·laboració i la unitat del moviment. Així doncs, aquestes propostes haurien de ser valorades per la Comissió Executiva, així com per les treballadores de l'Oficina Diocesana i plantejades en una Assemblea General per saber l'opinió dels seus integrants. Com a recomanació, considere que la millor opció per millorar la gestió econòmica a curt termini seria utilitzar la plantilla Excel degudament detallada. D'aquesta manera s'assegura que els tesorers emplen cada

partida del que corresponga i entendran allò que estan realitzant. No obstant això, recomane fortament a l'entitat que es fiqui a millorar la ferramentada de la Secretaria Virtual, sobretot per intentar millorar l'entrega de factures i fer els comptes de pèrdues i guanys en línia, amb automatització de processos, tal com s'ha explicat abans.

Per tant, l'ordenació jeràrquica de les quatre propostes per a l'entitat per millorar la seua gestió econòmica seria la següent:

1. Capacitar en gestió financera als responsables de tresoreria dels diferents centres Juniors, mitjançant la plantilla Excel.
2. Millorar la ferramentada digital de la Secretaria Virtual.
3. Establir un sistema de control intern.
4. Desenvolupar o utilitzar un sistema programari de gestió financera amb automatització de processos, com per exemple *Monica*.

## 8 Conclusions

En arribar al final del nostre Treball de Fi de Grau, és pertinent detindre's i reflexionar sobre el camí recorregut, així com examinar els resultats obtinguts al llarg de la nostra investigació. En aquesta secció de conclusions, consolidem les troballes significatives i les implicacions que hem descobert al llarg del nostre estudi. Aquestes conclusions no sols posen fi al nostre viatge acadèmic, sinó que també obrin noves perspectives per a futures investigacions i desenvolupaments en l'àmbit del nostre tema d'estudi. Així doncs, les conclusions que podem extraure són les següents:

- Juniors M.D. presenta una estructura sòlida amb una organització clarament detallada de la seua gestió econòmica. A més, disposa de recursos per a que els centres Juniors puguen desenvolupar millor la seua gestió financera.
- En l'àmbit social, s'aprecia una disminució dels seus integrants durant els anys de la pandèmia per la COVID-19. No obstant això, l'associació es troba en una situació de recuperació progressiva dels seus membres.
- La quantia de subvencions sol·licitades, així com les quantitats aprovades, s'han multiplicat al llarg dels anys, mostrant, per tant, una major visió cultural i social del moviment i una major conscienciació de la necessitat de recolzament per poder desenvolupar tots els projectes i activitats.
- Pel que fa el resultat de l'exercici de Juniors com a Moviment Diocesà, s'ha detectat que és bastant irregular i, en diverses ocasions, arriba a punts negatius pel fet d'incomplir el principi de meritació.
- Els centres Juniors com a conjunt mostren no ser autosuficients i, per tant, es posa en evidència que depenen fortament de fonts externes de finançament.
- En els comptes de pèrdues i guanys del moviment i dels centres Juniors trobem diverses partides, com ara bé la Quota Diocesana o les subvencions, que no coincideixen les quanties anotades per les dues parts, mostrant, per tant, certa ineficiència en la seua comptabilitat perquè alguna de les dues parts no està reflectint els seus ingressos i despeses reals.
- S'ha detectat una baixa participació en la realització del qüestionari, doncs, tenint en compte els monitors censats en 2022 i la data de realització, s'estimava que pogueren contestar uns 1.000 participants i, desfavorablement, el

percentatge de participació ha estat per baix del 5%, la qual cosa va resultar descoratjador a causa de les expectatives d'una major concurrència, involucrament i compromís per part dels membres. Aquest aspecte el podríem assenyalar com una limitació del estudi.

- Pràcticament per a la totalitat dels integrants és de alta importància dur a terme una adequada gestió econòmica, tant a nivell de Moviment Diocesà com a nivell de centre Juniors.
- En diverses entrevistes, així com en el qüestionari, es denuncia la falta de formació específica en gestió administrativa i econòmica dels encarregats de la tresoreria en els centres Juniors, així com remarquen la necessitat de millorar el software de la Secretaria Virtual per tal d'entregar millor les factures i d'automatitzar determinades partides del compte de pèrdues i guanys.
- Hi ha una gran falta de compromís per part dels integrants de l'entitat degut a la seua voluntarietat, fet que dificulta dur endavant determinats projectes o activitats, com per exemple el curs de "Gestión de tesoreros de centro", el qual, alguns dels assistents a aquest, el qualifiquen d'insuficient per a poder dur a terme una gestió financera eficient en un centre Juniors.

En última instància, les conclusions d'aquest Treball de Fi de Grau reafirmen la importància i pertinència de la nostra investigació en el context actual. A través d'un anàlisi exhaustiu i rigurós, hem aconseguit llançar llum sobre qüestions fonamentals en el nostre camp d'estudi. Les troballes presentades no sols contribueixen al coneixement existent, sinó que també assenyalen àrees d'interés que podrien ser explorades en futures investigacions. La realització d'aquest TFG ha sigut un procés enriquidor que ens ha permés endinsar-nos en una exploració profunda i significativa. Esperem que les reflexions i resultats presentats inspiren a altres investigadors i òbriguen portes cap a noves perspectives en el futur. Amb aquestes conclusions, tanquem un capítol, però deixem oberta la porta a la continuïtat de l'exploració i l'aprenentatge de les associacions sense ànim de lucre, en concret, Juniors Moviment Diocesà.

## BIBLIOGRAFÍA

Alfonso Asesores. (s.f.). < <https://afonsoasesores.es/news/obligaciones-fiscales-de-las-asociaciones-sin-fines-de-lucro/> > [Recuperado el 12 de mayo de 2023]

ANTOLÍNEZ, S. (1990). *Imagen fiel y principios contables* (Vol. 19). Revista Española de Financiación y Contabilidad, 19(63), 351-361: Taylor & Francis, Ltd. Obtenido de < <https://www.jstor.org/stable/42780020> >

BAREA, J., & PULIDO, A. (2001). "El sector de instituciones sin fines de lucro en España." en *CIREIC-España, revista de economía pública, social y cooperativa*, 2001, núm. 37, p. 35-49. Obtenido de <<https://www.redalyc.org/pdf/174/17403703.pdf>> [Recuperado el 25 de mayo de 2023]

*Didania*. < <http://didania.org/> > [Recuperado el 06 de junio de 2023]

El País. (2023). "El Congreso aprueba la nueva Ley de Mecenazgo." en *el periódico El País, apartado de Cultura*. Obtenido de < <https://acortar.link/UkVxXo> > [Recuperado el 22 de mayo de 2023]

España. Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación. *BOE*, 26 de marzo de 2002, núm. 73, p. 11981-11991

España. Ley 27/2014, de 27 de noviembre, del Impuesto sobre Sociedades, *BOE*, 28 de noviembre de 2014, núm. 288

España. Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo. *BOE*, 24 de diciembre de 2002, núm. 307

España. Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones. *BOE*, 27 de diciembre de 2002, núm. 310

España. Real Decreto 235 /2005, de 4 de marzo, por el que se regula el Consejo Estatal de Organizaciones no Gubernamentales de Acción Social. *BOE*, 18 de marzo de 2005, núm. 66, p. 9546-9549

España. Real Decreto 1514/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad. *BOE*, 20 de noviembre de 2007, núm. 278

España. Real Decreto 1517/2011, de 31 de octubre, por el que se aprueba el Reglamento que desarrolla el texto refundido de la Ley de Auditoría de Cuentas, aprobado por el Real Decreto Legislativo 1/2011, de 1 de julio. *BOE*, 4 de noviembre de 2011, núm. 266, p. 115059-115129

FERNÁNDEZ, M. B. G. (2004). *La sociedad unipersonal en el derecho español:(sociedad anónima, sociedad de responsabilidad limitada y sociedad limitada nueva empresa)*. La Ley.

GALGANO, F. (2004). "El concepto de persona jurídica." *en la Revista Derecho del Estado*, 16, 13. Obtenido de < <https://acortar.link/RSZVge>> [Recuperado el 01 de marzo de 2023]

GROSSO, C. A. (2013). "La economía social desde tres perspectivas: tercer sector, organizaciones no gubernamentales y entidades sin ánimo de lucro" *en Tendencias y retos*, 18(1), 143-158. Obtenido de < <https://acortar.link/telRYT> > [Recuperado el 23 de agosto de 2023]

HERRERO, S. (2022). *El Tercer Sector de la economía en España*. Trabajo de Fin de Grado. Valladolid: Universidad de Valladolid.

*Instituto Nacional de Estadística*. Sección prensa, Índice de Precios de Consumo. Obtenido de < <https://www.ine.es/daco/daco42/daco421/ipcia1219.pdf> > [Recuperado el 26 de junio de 2023]

*Instituto Nacional de Estadística*. Sección prensa, Índice de Precios de Consumo. Obtenido de < [https://www.ine.es/prensa/ipc\\_tabla.htm](https://www.ine.es/prensa/ipc_tabla.htm) > [Recuperado el 22 de mayo de 2023]

JUNIORS MOVIMENT DIOCESÀ (2010). "Estatutos de Juniors Moviment Diocesà." 2010, Arzobispado de Valencia, Valencia. Obtenido de < <https://acortar.link/TJnGT6> > [Recuperado el 15 de febrero de 2023]

JUNIORS MOVIMENT DIOCESÀ (2020). *Protocolo de obligaciones administrativas y económicas del movimiento*. Valencia: Juniors Moviment Diocesà. Obtenido de < <https://acortar.link/5pz8gg> >

*Juniors Moviment Diocesà*. < <https://www.juniorsmd.org/es/inicio/>> [Recuperado el 20 de enero de 2023]

MENÉNDEZ, Á., & MULINO, M. (2015). La evolución de la fragilidad financiera de las empresas no financieras españolas entre 2007 y 2015. *Revista de Estabilidad Financiera, Banco de España*, (33), 36-53. Obtenido de < <http://ciriec.es/wp-content/uploads/2020/09/COMUN-064-T17-FLORES-JIMENO-MIR-ok.pdf> > [Recuperado el 26/06/2023]

PARAULA. (2020). "Domingo Pacheco, nuevo consiliario de Juniors M.D." en *Paraula, Arzobispado de Valencia*, 2020. Obtenido de < <https://acortar.link/BPclsy> > [Recuperado el 22 de agosto de 2023]

PARRA. (2018). "Luis Albors, nuevo presidente del Movimiento Diocesano Juniors de Valencia" en *Salesianos*, 2018. Obtenido de < <https://acortar.link/18uli0> > [Recuperado el 17 de febrero de 2023]

PROYECTO, S. D. (2016). *Rasgos de Identidad*. Valencia: Juniors Moviment Diocesà. Obtenido de < <https://acortar.link/Q71BFk> >

SALAMON, L. M. ET AL (1999). LA SOCIEDAD CIVIL: Las dimensiones del sector. Bilbao: Universidad Johns Hopkins. Obtenido de < <https://acortar.link/OI9Dg3> > [Recuperado el 20 de febrero de 2023]

VALOR, C., & DE LA CUESTA, M. (2006). Estructura y gestión financiera de las entidades sin ánimo de lucro, especial atención a la financiación privada. *Revista Española del tercer sector*, (2).

WALLERSTEIN, I. M. (1999). *Capitalismo, ¿qué es?* (Vol. 17). UNAM.



## ANNEXOS

### 1. Annex I

Grau de relació del treball amb els Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS).

<b>Objectius de Desenvolupament Sostenible</b>	<b>Alt</b>	<b>Mitjà</b>	<b>Baix</b>	<b>No Procedeix</b>
ODS 1. <b>Fi de la pobresa.</b>				X
ODS 2. <b>Fam zero.</b>				X
ODS 3. <b>Salut i benestar.</b>			X	
ODS 4. <b>Educació de qualitat.</b>		X		
ODS 5. <b>Igualtat de gènere.</b>				X
ODS 6. <b>Aigua neta i sanejament.</b>				X
ODS 7. <b>Energia assequible i no contaminant.</b>				X
ODS 8. <b>Treball decent i creixement econòmic.</b>	X			
ODS 9. <b>Indústria, innovació i infraestructures.</b>		X		
ODS 10. <b>Reducció de les desigualtats.</b>			X	
ODS 11. <b>Ciutats y comunitats sostenibles.</b>				X
ODS 12. <b>Producció i consum responsables.</b>				X
ODS 13. <b>Acció pel clima.</b>				X
ODS 14. <b>Vida submarina.</b>				X
ODS 15. <b>Vida d'ecosistemes terrestres.</b>				X
ODS 16. <b>Pau, justícia i institucions sòlides.</b>			X	
ODS 17. <b>Aliances per a aconseguir objectius.</b>				X

Descripció de l'alineació del TFG/TFM amb els ODS amb un grau de relació més alt.

El present Treball de Fi de Grau s'alinea de manera significativa amb l'Objectiu de Desenvolupament Sostenible número 8 de les Nacions Unides, el qual es centra en "Treball decent i creixement econòmic".

En avaluar economicoadministrativament i formular propostes de millora per a la gestió sostenible d'una associació sense ànim de lucre, aquesta investigació contribueix a la promoció d'un creixement econòmic inclusiu i sostenible.

La cerca de solucions que assegurin la viabilitat financera de Júnior Movement Diocesà i la seua capacitat per a generar ocupació voluntària i contribuir al benestar social, s'alinea amb l'esperit de l'ODS 8. A més, en fomentar l'eficiència econòmica i

administrativa, es proposa un camí cap a un treball més decent i unes pràctiques de gestió més responsables, la qual cosa pot impactar positivament en la qualitat de vida dels qui col·laboren amb l'associació.

## 2. Annex II

<i>VICARÍA I</i>	
<b>Zona Llit del Túria</b> 104d.- El Puig (Valencia) 105d.- Nuestra Señora del Socorro (Valencia) 311d.- María Medianera (Valencia) 315d.- Per un Món Nou (Mislata) 318d.- Santa María de Jesús (Valencia) 321d.- Santa Teresa Jornet (Valencia) 324d.- San Francisco de Asís (Mislata) 336d.- San Miguel de Soternes (Mislata)	<b>Zona Ruzafa</b> 106d.- Santo Ángel Custodio (Valencia) 227d.- Fray Escoba (Oliveral) 228d.- Jesuset de l'Hort (Valencia) 316d.- Jesús Maestro (Valencia) 317d.- Epifanía del Señor (Valencia) 320i.- Santa Cecilia (Valencia) 326d.- San Bartolomé (Valencia)
<i>VICARÍA II</i>	
<b>Zona Voramar</b> 202i.- Samadema (Valencia) 208d.- La Asunción (Valencia) 209d.- San Lorenzo (Valencia) 210d.- La Paz (Valencia) 211d.- Llum Jove (Valencia) 212d.- El Carmen (Valencia) 223d.- Algirós (Valencia) 225d.- Amanecer (Valencia) 226d.- El Rosario (Valencia) 229d.- La Amistad (Valencia) 230d.- Patriarca San José (Valencia)	
<i>VICARÍA III</i>	
<b>Zona Mestral</b> 205d.- El Ave María y San José (Benimamet) 213d.- San José Obrero (Burjassot) 215d.- Som Rent (Godella) 221d.- Foc Verd (Burjassot) 234d.- Anawin (Paterna) 419d.- La Cañada (La Cañada- Paterna)  <b>Zona Túria</b> 302d.- Shalom (Alaquás) 306d.- Mans Obertes (Manises) 313d.- Creu Naixent (Manises) 319d.- Creu en Sol (Manises)	<b>Zona Camí l'Horta</b> 301i.- Albal (Albal) 303d.- Alcásser (Alcásser) 305d.- Sedaví (Sedaví) 308d.- La Asunción – Amparo Alabarta (Torrent) 309d.- San Luis Beltrán (Torrent) 312d.- Picaña (Picaña) 322d.- Nuestra Señora del Don (Alfajar) 323d.- San José (Torrent) 327d.- Nuestra Señora del Socorro (Benetússer) 332d.- Sagrada Familia (Torrent) 337d.- Luis Amigó – Monte Sión (Torrent)

328d.- Xirivella (Xirivella) 330d.- La Anunciación (Aldaia) 331d.- La Ermita (Quart de Poblet) 347d.- Kerigma (Quart de Poblet)	338d.- Sant Jordi (Paiporta) 340d.- San Antonio de Padua (Catarroja) 345d.- Santa Fe (Alfajar) 348d.- San Juan Bosco (Torrent)
<i>VICARÍA IV</i>	
<b>Zona Camí Heracle</b> 403d.- San Jaime Apóstol (Moncada) 408d.- Alfara (Alfara del Patriarca) 409d.- Sal Terrae (Puerto de Sagunto) 410d.- Santa María (Sagunto) 411d.- Lumen Gentium (Puerto de Sagunto) 418d.- Ágape (Puerto de Sagunto) 421d.- La Purísima (Bétera) 423d.- La Asunción y Santa Bárbara – New Kids (Massarajos) 428d.- Creu Blanca (Quartell) 430i.- San Pedro (Puerto de Sagunto)	<b>Zona Camí del Nord</b> 401d.- Santísima Trinidad (Tavernes Blanques) 402d.- Santos Juanes (Meliana) 404d.- Sol Naixent (Albalat dels Sorells) 407d.- Caminar (Puçol) 413d.- Apocalipsis (Puçol) 417d.- La Senda (Alboraya) 420d.- Foios (Foios) 429i. Rafelbunyol (Rafelbunyol)
<i>VICARÍA V</i>	
<b>Zona Camp del Túria</b> 415d.- Agua Viva (L'Elia)na) 501i.- San Francesc (Llíria) 502d.- Sol Naciente (Benisanó) 505d.- María Madre (Llíria) 506d.- Llaçada (Pobla de Vallbona) 511d.- Santa Catalina (Villamarxant) 512d.- La Saó (Benaguasil) 517d.- L'Assumpció (Llíria) 518d.- Grup Foc (Riba-roja de Túria)	<b>Zona Senda de la Vid</b> 503d.- El Salvador (Requena) 504d.- Nuevos Senderos (Cheste) 509d.- Beato Francisco Gálvez (Utiel) 510d.- Shalom (Turís) 519d.- La Paz (Villar del Arzobispo) 520d.- Sión (Caudete de las Fuentes) 522i.- Purisima Pedralba (Pedralba)
<i>VICARÍA VI</i>	
<b>Zona Interior</b> 601d.- Llum i Sal (Xàtiva) 602d.- San Gil (Enguera) 603d.- Axenia (Ayora) 604d.- Èxode (L'Alcudia de Crespins) 606d.- Tau (Canals) 607d.- Corimbo (Xàtiva) 609d.- Ara i Ací (Font de la Figuera) <b>Zona Benicadell</b> 701d.- San Jerónimo (Alfarrasí) 702d.- San Rafael (Ontinyent) 703d.- San Carlos (Ontinyent)	<b>Zona Mariola</b> 706d.- Generació Oberta (Cocentaina) 709d.- Sol Sortit (Cocentaina) 710d.- San Juan Bautista (Muro d'Alcoi) 713d.- Endavant (Alcoi) 714d.- Flor de Neu (Alcoi) 718d.- Cadena Forta (Alcoi)

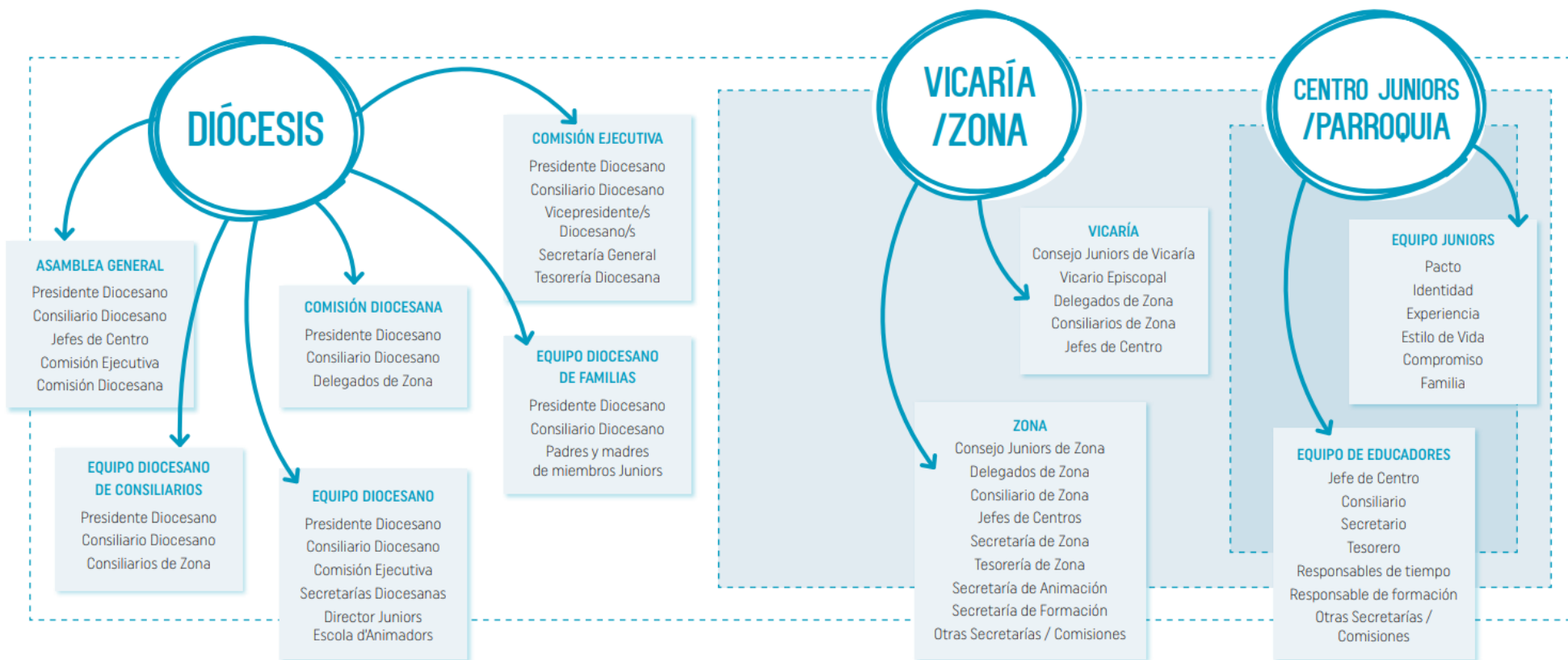
705d.-Montaverner (Montaverner)	
708i.- Sant Blai (Albaida)	
719d.- Bjoma (Atzaneta de Albaida)	
720i.- Llum del Camí (La Pobla del Duc)	
721i.- Anawin	
<i>VICARÍA VII</i>	
<b>Zona La Ribera del Xúquer</b>	<b>Zona La Ribera de la Tarongina</b>
805d.- Santa Catalina (Alzira)	801d.- Almussafes (Almussafes)
806d.- Sant Pere (Sueca)	802d.- Jovades (Alginet)
807d.- El Carme (Sueca)	803d.- Carlet (Carlet)
809d.- La Mila (Sueca)	804d.- L'Alcudia (L'Alcudia)
810d.- San Juan Bautista (Alzira)	825i.- La Misericòrdia
818d.- La Encarnación (Alzira)	
820d.- Fátima (Sueca)	
821d.- Corbera (Corbera)	
<i>VICARÍA VIII</i>	
<b>Zona La Safor-Valldigna</b>	<b>Zona La Marina</b>
902d.- Colegiata (Gandía)	952d.- Santa Anna (Ondara)
903d.- El Fossar (Oliva)	953d.- L'Assumpció (Dénia)
906d.- Santa Maria (Oliva)	954d.- Ambra (Pego)
907d.- Tavernes (Tavernes de la Valldigna)	955d.- Benissa (Benissa)
909d.- Sagrada Família (Gandía)	956d.- Nuestra Señora de Loreto (Xàbia)
911d.- Sant Nicolau (Gandía)	960d.- Gata (Gata de Gorgos)
920i.- Terra Jove	964d.- San Antonio (Dénia)
	965d.- Sant Miquel (Dénia)
	966i.- La Rectoría (Benimeli)
	967i.- Magdala

*Taula 8: Centres Juniors del Moviment.*

*Font: Elaboració pròpia a partir de l'Organització Juniors M.D.*



#### 4. Annex IV



**Il·lustració 18:** Estructura del moviment Juniors M.D.  
**Font:** Llibre de "Rasgos de Identidad" de Juniors M.D.

## 5. Annex V

<b>OBLIGACIONS ESTATUTARIES</b>	
Censar als membres del Centre Juniors en la Secretaria Virtual	Estatuts RRI Diocesà Llei del Voluntariat
Fer efectiu el pagament de la quota diocesana corresponent	Estatuts RRI Diocesà Llei del Voluntariat
Introduir el balanç i pressupost del Centre Juniors a la Secretaria Virtual	Estatuts RRI Diocesà Llei del Voluntariat
<b>OBLIGACIONS LEGALS EXTERNES</b>	
Sol·licitar autorització, comunicar i utilitzar el CIF de Juniors per a les següents gestions: comptes bancaris, subvencions, contractes i compres	RRI Diocesà Llei d'Associacions Llei Tributaria General
Comunicar i presentar factures originals i justificants	RRI Diocesà Llei d'Associacions Llei Tributaria General
Aplicar i actualitzar el protocol de Juniors de protecció de dades	Llei de Protecció de Dades
Aplicar i actualitzar el protocol de Juniors de protecció del menor	Llei de Protecció de la Infància
Sol·licitar autorització per a la realització d'activitats de més de dos nits de pernoctació	RRI Diocesà Llei de Joventut
<b>OBLIGACIONS INTERNES</b>	
Justificar de manera correcta qualsevol de les sol·licituds presentades el "Programa Diocesà d'Ajudes Econòmiques"	Programa Diocesà d'Ajudes Econòmiques

*Taula 9: Obligacions de Juniors M.D.*

*Font: Elaboració pròpia a partir del "Protocolo de obligaciones administrativas y económicas del Movimiento" de Juniors M.D.*

## 6. Annex VI

OBLIGACIONES ESTATUTARIAS		
1.- CENSAR A LOS MIEMBROS DEL CENTRO JUNIORS EN LA SECRETARÍA VIRTUAL.		
SANCIÓN ADMINISTRATIVA	SANCIÓN INTERNA/LEGAL	SANCIÓN ECONÓMICA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdida del derecho a voto en las Asambleas Generales.</li> <li>• Imposibilidad de recogida de materiales diocesanos.</li> <li>• Imposibilidad de concesión de las ayudas recogidas en el "Programa Diocesano de Ayudas Económicas".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incumplimiento a partir del segundo año: amonestación pública ante el Movimiento.</li> <li>• Incumplimiento durante 4 años consecutivos: expulsión del Movimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si a 31 de enero de cada año no se ha introducido datos: 50€.</li> </ul>
<p>Se comprobará el censo de los miembros: En las Asambleas Generales Anuales, para la aplicación de la sanción administrativa 1 y las Sanciones Internas; en la Presentación de la Campaña, para la aplicación de la sanción administrativa 2; la fecha de la concesión de las ayudas recogidas en el "Programa Diocesano de Ayudas Económicas", para para la aplicación de la sanción administrativa 3; el 31 de enero, para la aplicación de la sanción económica.</p>		
2.- HACER EFECTIVO EL PAGO DE LA CUOTA DIOCESANA CORRESPONDIENTE		
SANCIÓN ADMINISTRATIVA	SANCIÓN INTERNA/LEGAL	SANCIÓN ECONÓMICA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdida del derecho a voto en las Asambleas Generales.</li> <li>• Imposibilidad de recogida de materiales diocesanos.</li> <li>• Imposibilidad de concesión de las ayudas recogidas en el "Programa Diocesano de Ayudas Económicas".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incumplimiento a partir del segundo año: amonestación pública ante el Movimiento.</li> <li>• Incumplimiento durante 4 años consecutivos: expulsión del Movimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si se realiza el campamento o sin realizar pago: 50€.</li> </ul>
<p>Se comprobará la realización del pago de la cuota: En las Asambleas Generales Anuales, para la aplicación de la sanción administrativa 1 y las Sanciones Internas; en la Presentación de la Campaña, para la aplicación de la sanción administrativa 2; la fecha de la concesión de las ayudas recogidas en el "Programa Diocesano de Ayudas Económicas", para la aplicación de la sanción administrativa 3; la fecha de ejecución del Campamento de Verano, para la aplicación de la sanción económica.</p>		
3.- INTRODUCIR BALANCE Y PRESUPUESTO DE CENTRO EN LA SECRETARÍA VIRTUAL.		
SANCIÓN ADMINISTRATIVA	SANCIÓN INTERNA/LEGAL	SANCIÓN ECONÓMICA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdida del derecho a voto en las Asambleas Generales.</li> <li>• Imposibilidad de recogida de materiales diocesanos.</li> <li>• Imposibilidad de concesión de las ayudas recogidas en el "Programa Diocesano de Ayudas Económicas".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incumplimiento a partir del segundo año: amonestación pública ante el Movimiento.</li> <li>• Incumplimiento durante 4 años consecutivos: expulsión del Movimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si transcurre todo el año sin entregar: 50€.</li> </ul>
<p>Se comprobará la introducción del Balance y presupuesto en la SV: en las Asambleas Generales Anuales, para proceder a la sanción administrativa 1 y las Sanciones Internas; en la Presentación de la Campaña, para la aplicación de la sanción administrativa 2; la fecha de la concesión de las ayudas recogidas en el "Programa Diocesano de Ayudas Económicas", para la aplicación de la sanción administrativa 3; el 31 de enero, para la aplicación de la sanción económica..</p>		

*Il·lustració 19: Obligacions estatutàries de Juniors M.D.*

*Font: "Protocolo de obligaciones administrativas y económicas del Movimiento" de Juniors M.D.*



## OBLIGACIONES LEGALES EXTERNAS

### 4.- SOLICITAR AUTORIZACIÓN, COMUNICAR Y UTILIZAR EL CIF DE JUNIORS PARA LAS GESTIONES: CUENTAS BANCARIAS, SUBVENCIONES, CONTRATOS Y COMPRAS.

SANCIÓN ADMINISTRATIVA	CONTROL INTERNO	SANCIÓN ECONÓMICA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imposibilidad de concesión de las ayudas recogidas en el "Programa Diocesana de Ayudas Económicas".</li> <li>• Juniors M.D. queda eximido de cualquier requerimiento o responsabilidad ante las Admin. Públicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Independientemente de las posibles Autorías Externas (Admin. Públicas) se realizarán revisiones por parte de la Oficina Diocesana para comprobar que las gestiones se realizan correctamente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En caso de intereses, multas, sanciones de procedencia administrativa, civil o fiscal, será el Centro Juniors el que deberá hacer frente al pago de las mismas.</li> </ul>

Al tratarse de trámites que se realizan durante todo el curso: en el momento en el que se proceda a la concesión de las ayudas recogidas en el "Programa Diocesana de Ayudas Económicas", para la aplicación de la sanción administrativa 1; en el momento que se produzcan las comunicaciones de requerimientos, responsabilidades, multas, sanciones..., para la aplicación de la sanción administrativa 2 o de la sanción económica.

### 5.- INFORMAR Y PRESENTAR FACTURAS ORIGINALES Y JUSTIFICANTES

SANCIÓN ADMINISTRATIVA	CONTROL INTERNO	SANCIÓN ECONÓMICA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imposibilidad de concesión de las ayudas recogidas en el "Programa Diocesano de Ayudas Económicas".</li> <li>• Juniors M.D. queda eximido de cualquier requerimiento o responsabilidad ante las Admin. Públicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Independientemente de las posibles Autorías Externas (Admin. Públicas) se realizarán revisiones por parte de la Oficina Diocesana para comprobar que las gestiones se realizan correctamente.</li> <li>• Incumplimiento a partir del segundo año: amonestación pública ante el Movimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si transcurre todo el año sin entregan las facturas realizadas con el CIF de Juniors M.D.: 50€</li> <li>• En caso de intereses, multas, sanciones de procedencia administrativa, civil o fiscal, será el Centro Juniors el que deberá hacer frente al pago de las mismas.</li> </ul>

Al tratarse de trámites que se realizan durante todo el curso: en el momento en el que se proceda a la concesión de las ayudas recogidas en el "Programa Diocesana de Ayudas Económicas", para la aplicación de la sanción administrativa 1; en el momento que se produzcan las comunicaciones de requerimientos, responsabilidades, multas, sanciones..., para la aplicación de la sanción administrativa 2 o de la sanción económica; el 31 de enero no se ha procedido a la información y/o presentación de facturas originales y justificantes, para la aplicación de la sanción económica.

## 6.- APLICAR Y ACTUALIZAR EL PROTOCOLO DE LA LEY DE PROTECCIÓN DE DATOS.

SANCIÓN ADMINISTRATIVA	CONTROL INTERNO	SANCIÓN ECONÓMICA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imposibilidad de concesión de las ayudas recogidas en el "Programa Diocesana de Ayudas Económicas".</li> <li>• Juniors M.D. queda eximido de cualquier requerimiento o responsabilidad ante las Admin. Públicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Independientemente de las posibles Auditorías Externas (Admin. Públicas) se realizarán revisiones por parte de la Oficina Diocesana y/o de los Órganos Internos del Movimiento, para comprobar que las gestiones se realizan correctamente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si transcurrido el curso desde el requerimiento el Centro Juniors no lo ha subsanado: 50€.</li> <li>• En caso de intereses, multas, sanciones de procedencia administrativa, civil o fiscal, será el Centro Juniors quien deba hacer frente su pago.</li> </ul>

Se comprobará la aplicación y la actualización: en el momento en el que se proceda a la concesión de las ayudas recogidas en el "Programa Diocesana de Ayudas Económicas", para la aplicación de las sanciones administrativas; en el momento que se produzcan las comunicaciones de requerimientos, responsabilidades, multas, sanciones..., para la aplicación de la sanción administrativa 2 o de la sanción económica; el 31 de diciembre, para proceder a la aplicación de las sanciones económicas

## 7.- APLICAR Y ACTUALIZAR EL PROTOCOLO DE PROTECCIÓN DE MENORES

SANCIÓN ADMINISTRATIVA	CONTROL INTERNO	SANCIÓN ECONÓMICA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imposibilidad de concesión de las ayudas recogidas en el "Programa Diocesana de Ayudas Económicas".</li> <li>• Juniors M.D. queda eximido de cualquier requerimiento o responsabilidad ante las administraciones públicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Independientemente de las posibles Auditorías Externas (Admin. Públicas) se realizarán revisiones por parte de la Oficina Diocesana y/o de los Órganos Internos del Movimiento, para comprobar que las gestiones se realizan correctamente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si transcurrido el curso desde el requerimiento el Centro Juniors no lo ha subsanado: 50€.</li> <li>• En caso de intereses, multas, sanciones de procedencia administrativa, civil o fiscal, será el Centro Juniors quien deba hacer frente su pago.</li> </ul>

Se comprobará la aplicación y la actualización: en el momento en el que se proceda a la concesión de las ayudas recogidas en el "Programa Diocesana de Ayudas Económicas", para la aplicación de las sanciones administrativas; en el momento que se produzcan las comunicaciones de requerimientos, responsabilidades, multas, sanciones..., para la aplicación de la sanción administrativa 2 o de la sanción económica; el 31 de diciembre, para la aplicación de las sanciones económicas

<b>8.- SOLICITAR AUTORIZACIÓN PARA REALIZACIÓN DE ACTIVIDADES DE MÁS DE DOS NOCHES DE PERNOCTACIÓN</b>		
<b>SANCIÓN ADMINISTRATIVA</b>	<b>CONTROL INTERNO</b>	<b>SANCIÓN ECONÓMICA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imposibilidad de concesión de las ayudas recogidas en el "Programa Diocesana de Ayudas Económicas".</li> <li>• Juniors M.D. queda eximido de cualquier requerimiento o responsabilidad ante las Admin. Públicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con independencia de las posibles Auditorías externas (Admin. Públicas) se realizarán revisiones por parte de la Oficina Diocesana y/o de los Órganos Internos del Movimiento, para comprobar la correcta realización de las gestiones.</li> <li>• Realización de actividades sin autorización: amonestación pública ante el Movimiento y comunicación al párroco.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si se realiza una actividad de estas características sin solicitar la autorización: 100€ a devolver cuando se presente el protocolo.</li> <li>• En caso de intereses, multas, sanciones de procedencia civil, fiscal o penal, será el Centro Juniors quien deba hacer frente su pago.</li> </ul>
<p>Se comprobará la solicitud de la autorización: en el momento en el que se proceda a la concesión de las ayudas recogidas en el "Programa Diocesana de Ayudas Económicas", para la aplicación de las sanciones administrativas; en el momento que se produzcan las comunicaciones de requerimientos, responsabilidades, multas, sanciones..., para la aplicación de la sanción administrativa o de la sanción económica; en la fecha de la realización de la actividad sin autorización, para la aplicación de las sanciones económicas.</p>		

*Il·lustració 20: Obligacions legals externes de Juniors M.D.*

*Font: "Protocolo de obligaciones administrativas y económicas del Movimiento" de Juniors M.D.*

<b>OBLIGACIONES GESTIÓN INTERNA</b>		
<b>9.- JUSTIFICAR CORRECTAMENTE CUALQUIERA DE LAS SOLICITUDES PRESENTADAS AL "PROGRAMA DIOCESANO DE AYUDAS ECONÓMICAS"</b>		
<b>SANCIÓN ADMINISTRATIVA</b>	<b>CONTROL INTERNO</b>	<b>SANCIÓN ECONÓMICA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imposibilidad de concesión de las ayudas recogidas en el "Programa Diocesano de Ayudas Económicas" en la convocatoria del curso en el que se incumple y en la del curso siguiente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realizarán revisiones por parte de la Oficina Diocesana y/o de los Órganos Internos del Movimiento, para comprobar que las gestiones se realizan correctamente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si no se justifica la ayuda concedida en los plazos establecidos: 50€.</li> </ul>
<p>Se comprobará la justificación: en el momento en el que se proceda a convocatoria de las ayudas recogidas en el "Programa Diocesano de Ayudas Económicas", para la aplicación de las sanciones administrativas; en los plazos establecidos para la justificación, para la aplicación de las sanciones económicas.</p>		

*Il·lustració 21: Obligacions legals internes de Juniors M.D.*

*Font: "Protocolo de obligaciones administrativas y económicas del Movimiento" de Juniors M.D.*

## 7. Annex VII

### MONITORES



Descripción (opcional)

Valora la importancia de llevar a cabo una gestión económica adecuada en **EL MOVIMIENTO** \*

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy importante

Valora la importancia de llevar a cabo una gestión económica adecuada en tu **CENTRO JUNIORS** \*

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy importante

¿Cómo crees que una buena gestión económica puede beneficiar a la entidad y a los programas y proyectos que desarrollan?

Texto de respuesta larga

¿Cuáles consideras que son los principales desafíos o dificultades a los que se enfrenta tu **CENTRO JUNIORS** o en términos de gestión económica? Marca las dos opciones que consideres más importantes. \*

- Fuerte dependencia de fuentes de financiación externas (donaciones, subvenciones oficiales, etc.)
- Dificultad para obtener recursos suficientes debido a la realización de un presupuesto poco adecuado
- Falta de formación específica en gestión administrativa de los responsables de tesorería
- Incorrecta administración y control monetario
- Falta de transparencia y rendición de cuentas y, por lo tanto, falta de comunicación

¿Cuáles consideras que son los principales desafíos o dificultades a los que se enfrenta **EL MOVIMIENTO** en términos de gestión económica? Marca las dos opciones que consideres más importantes. \*

- Fuerte dependencia de fuentes de financiación externas (donaciones, subvenciones oficiales, etc.)
- Dificultad para obtener recursos suficientes debido a la realización de un presupuesto poco adecuado
- Falta de formación específica en gestión administrativa de los responsables de tesorería (de los tesorero...
- Incorrecta administración y control monetario
- Falta de transparencia y rendición de cuentas y, por lo tanto, falta de comunicación
- Falta de formación de los responsables de tesorería (Tesorería Diocesana)

¿Crees que es mejorable la gestión económica de tu **CENTRO JUNIORS**? \*

- Sí
- No

Justifica tu respuesta anterior.

Texto de respuesta larga

---

¿Crees que es mejorable la gestión económica del **MOVIMIENTO**? \*

- Sí
- No

Justifica tu respuesta anterior.

Texto de respuesta larga

---

¿Qué medidas o acciones consideras necesarias para garantizar una gestión económica eficiente en la asociación? Marca la opción que consideres más importante. \*

- Establecer un sistema de contabilidad y registros financieros
- Implementar políticas de control interno
- Capacitar en gestión económica a los responsables de la tesorería
- Otros

En caso de haber marcado en la respuesta anterior "Otros", indica qué medida o acción consideras necesaria para garantizar una gestión económica eficiente en la entidad.

Texto de respuesta corta

---

¿Cuál es tu posición o actitud cuando el tesorero de centro solicita ayuda para realizar gestiones económicas? \*

- |                 |                       |                       |                       |                       |                       |                |
|-----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
|                 | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                |
| Nada interesado | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Muy interesado |

¿Cuál es tu posición o actitud cuando el tesorero de centro rinde cuentas al equipo de educadores?

- |                 |                       |                       |                       |                       |                       |                |
|-----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
|                 | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                |
| Nada interesado | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Muy interesado |

¿Cuál es tu posición o actitud cuando el tesorero de centro insiste en la importancia de entregarle las facturas de las compras debidamente cumplimentadas con los datos fiscales de la entidad? \*

- |                  |                       |                       |                       |                       |                       |                   |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------------------|
|                  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |                   |
| Actitud reactiva | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Actitud proactiva |

¿Qué recomendaciones o consejos podrías dar para mejorar la gestión económica en el futuro?

Texto de respuesta larga

---

**Il·lustració 22:** Qüestionari per als monitors de Juniors M.D.

**Font:** Elaboració propia

**JEFES DE CENTRO**



Descripción (opcional)

Valora la importancia de llevar a cabo una gestión económica adecuada en tu **CENTRO JUNIORS**. \*

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy importante

Valora la importancia de llevar a cabo una gestión económica adecuada en **EL MOVIMIENTO**. \*

	1	2	3	4	5	
Nada importante	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muy importante

¿Cómo crees que una buena gestión económica puede beneficiar a la entidad y a los programas y proyectos que desarrollan?

Texto de respuesta larga

---

¿Cuáles consideras que son los principales desafíos o dificultades a los que se enfrenta tu **CENTRO JUNIORS** en términos de gestión económica? Marca las dos opciones que consideres más importantes. \*

- Fuerte dependencia de fuentes de financiación externas (donaciones, subvenciones oficiales, etc.)
- Dificultad para obtener recursos suficientes debido a la realización de un presupuesto poco adecuado
- Falta de formación específica en gestión administrativa de los responsables de tesorería
- Incorrecta administración y control monetario
- Falta de transparencia y rendición de cuentas y, por lo tanto, falta de comunicación

¿Cuáles consideras que son los principales desafíos o dificultades a los que se enfrenta **EL MOVIMIENTO** en términos de gestión económica? Marca las dos opciones que consideres más importantes.

- Fuerte dependencia de fuentes de financiación externas (donaciones, subvenciones oficiales, etc.)
- Dificultad para obtener recursos suficientes debido a la realización de un presupuesto poco adecuado
- Falta de formación específica en gestión administrativa de los responsables de tesorería (de los tesorero...
- Incorrecta administración y control monetario
- Falta de transparencia y rendición de cuentas y, por lo tanto, falta de comunicación
- Falta de formación de los responsables de tesorería (Tesorería Diocesana)

---

¿Consideras que los tesoreros de centro deben tener algún tipo de formación administrativa? \*

- Sí
- No



Justifica tu respuesta anterior

Texto de respuesta larga

---

¿Crees que es mejorable la gestión económica del **MOVIMIENTO**? \*

- Sí
- No

¿Crees que es mejorable la gestión económica de tu **CENTRO JUNIORS**? \*

- Sí
- No

Justifica tu respuesta anterior

Texto de respuesta larga

---

¿Qué medidas o acciones consideras necesarias para garantizar una gestión económica eficiente en la asociación? Marca la opción que consideres más importante. \*

- Establecer un sistema de contabilidad y registros financieros
- Implementar políticas de control interno
- Capacitar en gestión económica a los responsables de la tesorería
- Otros

En caso de haber marcado en la respuesta anterior "Otros", indica qué medida o acción consideras necesaria para garantizar una gestión económica eficiente en la entidad.

Texto de respuesta corta

---

¿Qué implicación y ayuda le brindas al tesorero de tu centro a la hora de coordinar las diferentes gestiones económicas? \*

	1	2	3	4	5	
Ningna	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mucha

¿Eres consciente de todas las obligaciones económicas que ha de cumplir el tesorero de tu centro? \*

- Sí
- No
- Desconozco alguna de sus obligaciones

En caso de haber marcado "No" o "Desconozco alguna de sus obligaciones", ¿qué se podría realizar para ampliar tu conocimiento?

Texto de respuesta larga

---

Valora del 1 al 10 la preocupación que tienes sobre el resultado del ejercicio económico que presente tu centro. \*

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Justifica tu respuesta anterior.

Texto de respuesta larga

---

¿Qué recomendaciones o consejos podrías dar para mejorar la gestión económica en el futuro?

Texto de respuesta larga

---

8. Annex VIII

a. Entrevista a Carla Cucarella vía correo electrónico

**1. Indica tu nombre y apellidos, así como el rango de edad y a qué centro Juniors perteneces**

Soy Carla Cucarella, tengo entre veinticinco y treinta años y soy del centro Juniors La Misericòrdia, de Guadassuar.

**2. ¿Qué cargo ocupas en la entidad Juniors M.D.?**

Actualmente soy delegada de la Zona Ribera de la Tarongina y Secretaria de Animación. Anteriormente he sido jefa de centro.

**3. Valora, en una escala del 1 al 5, la importancia de llevar a cabo una buena gestión económica en la asociación.**

Lo valoro con un 5.

**4. ¿Cómo crees que una buena gestión económica puede beneficiar a la entidad y a los programas y proyectos que desarrollan?**

Una buena gestión económica es la base para tener una estabilidad financiera. Si se hace una buena estrategia se pueden destinar las inversiones de una forma responsable a cada partida y así, que los ingresos y gastos sean los adecuados.

**5. ¿Cuáles consideras que son los principales desafíos o dificultades a los que se enfrenta el Movimiento en términos de gestión económica?**

Los dos principales desafíos que creo que se enfrenta el Movimiento es la fuerte dependencia de fuentes de financiación externas (donaciones, subvenciones oficiales, etc.) y la falta de formación específica en gestión administrativa de los responsables de tesorería (de los tesoreros de centros y zonas).

**6. ¿Crees que es mejorable la gestión económica del movimiento?**

No, considero que Juniors M.D. tiene una buena gestión económica. No obstante, supongo que todo puede mejorarse, pero en general pienso que es adecuada.

**7. ¿Crees que es mejorable la gestión económica de los CENTROS JUNIORS?**

Si, en los centros muchas veces los tesoreros o jefes de centro no tienen un gran conocimiento del sector y se realizan gestiones sin pensar en las consecuencias.

**8. ¿Qué medida o acción consideras más importante y necesaria para garantizar una gestión económica eficiente en la entidad?**

Capacitar en gestión económica a los responsables de la tesorería

**9. ¿Eres consciente de las obligaciones fiscales y legales que tiene Juniors Movimiento Diocesano como entidad?**

Sí, soy consciente de ellas puesto que, como delegada de zona, tengo el deber de coordinar que los diferentes centros de mi zona funcionen adecuadamente y, ello conlleva ayudarles y asesorarles también en gestión económica si lo necesitan.

**10. ¿Crees necesario que los tesoreros de los diferentes centros tienen que tener ciertos conocimientos administrativos para desempeñar su cargo correctamente?**

Considero que sí es necesario que tengan ciertos conocimientos administrativos para desempeñar su cargo adecuadamente.

**11. ¿Crees que el curso "Gestión de tesoreros de centro" es suficiente para poder gestionar adecuadamente un centro Juniors?**

No, creo que se debería revalorizar este curso.

**12. ¿Consideras mejorar la eficiencia de la Secretaría Virtual para desarrollar los balances y presupuestos de los centros Juniors?**

Sí ya que los tesoreros utilizan esta herramienta para gestionar los centros Juniors.

b. Entrevista personal i presencial a Verónica Atienza

1. Com et dius? En quin rang d'edat et situes? A quin centre Juniors pertanyes?
2. Quin càrrec ocupes en l'associació?
3. Valora la importància, en una escala de l'1 al 5, de dur a terme una gestió econòmica adequada en el Moviment.
4. Com creus que una bona gestió econòmica pot beneficiar a l'entitat i als programes i projectes que desenvolupen?
5. Quins consideres que són els principals desafiaments o dificultats als quals s'enfronten els centres Juniors en termes de gestió econòmica?
6. Quins consideres que són els principals desafiaments o dificultats als quals s'enfronta el Moviment en termes de gestió econòmica?
7. Creus que és millorable la gestió econòmica del Moviment?
8. Creus que és millorable la gestió econòmica dels centres Juniors?
9. Quines mesures o accions consideres necessàries per a garantir una gestió econòmica eficient en l'entitat?
10. Creus que els tesorers de centre han de presentar algun tipus de formació administrativa per a exercir el seu càrrec adequadament? Consideres que el curs "Gestió de tesorers de centre" és suficient per a exercir el càrrec de tesorero?
11. Et semblaria bona idea millorar el lliurament de factures de part dels centres? Com ho faries?
12. Consideres necessari millorar l'eina de la Secretaria Virtual perquè els tesorers de centre puguin elaborar els balanços i pressupostos de manera més adequada?
13. Què proposes per a millorar l'elaboració de balanços pressuposats per part dels tesorers de centre?
14. Penses que els tesorers dels centres són conscients de les obligacions fiscals que té el Moviment?
15. Quines estratègies s'estan utilitzant per a avaluar i millorar contínuament la gestió econòmica de l'entitat?
16. Per què és sabut, en general, que els centres Juniors solen presentar els balanços de manera incorrecta?
17. Com es podria millorar la gestió econòmica en els centres?

c. Entrevista grupal i presencial als quatre tesorers

1. Com et dius? En quin rang d'edat et situes? A quin centre Juniors pertanyes?
2. Valora, en una escala de l'1 al 5, la importància de dur a terme una gestió econòmica adequada.
3. Com creus que una bona gestió econòmica pot beneficiar a l'entitat i als programes i projectes que desenvolupen?
4. Quins consideres que són els principals desafiaments o dificultats als quals s'enfronta el Moviment en termes de gestió econòmica?
5. Creus que és millorable la gestió econòmica del Moviment?
6. Creus que és millorable la gestió econòmica del teu centre Juniors?
7. Posseeixes formació acadèmica relacionada amb la gestió administrativa o has assistit al curs impartit per l'Oficina Diocesana "Gestió de Tresorers de Centre"?
8. Creus necessari tindre estudis relacionats amb la tresoreria o disposar de determinada ajuda per a poder realitzar les teues gestions en el centre? Per què?
9. En cas d'haver assistit a curs esmentat, et va resultar profitós el curs o va servir per a recopilar informació poc rellevant per a poder exercir el càrrec de tresoreria? Per què?
10. Consideres necessari que els tesorers de centre disposen d'alguna mena de formació administrativa per a poder exercir el seu càrrec de manera adequada?
11. Quins consideres que són els principals desafiaments o dificultats als quals s'enfronta la teua centre en termes de gestió econòmica?
12. Coneixes el "Protocol d'obligacions administratives i econòmiques del Moviment"?
13. Coneixes totes les teues obligacions com a tresorer de centre?
14. Coneixes la labor de l'equip administratiu que treballa en l'Oficina Diocesana de Juniors?
15. En cas d'haver sol·licitat ajuda a l'equip administratiu, valora de l'1 al 10 la satisfacció de l'ajuda i comunicació brindada en temes relacionats amb la gestió econòmica.
16. T'agradaria una millora en la gestió de lliurament de les factures? Partint de la base que els tesorers, o bé, els caps de centre han d'entregar presencialment les mateixes o enviar-les mitjançant una carta certificada.

17. Valoraries positivament disposar d'una millor eina en la Secretària Virtual que t'ajudara a realitzar els balanços i pressupostos adequadament?
18. Portes un control mensual o trimestral de tots els ingressos i despeses del teu centre?
19. Quines recomanacions o consells podries donar per a millorar la gestió econòmica en el futur?

d. Entrevista a Luis Albors vía correo electrónico

- 1. Indica tu nombre y apellidos, así como el rango de edad y a qué centro Juniors perteneces**

Me llamo Luis Albors, me encuentro ubicado en el rango de edad de entre veinticinco y treinta años y pertenezco al centro Juniors de Epifanía del Señor.

- 2. ¿Qué cargo ocupas en la asociación?**

Soy el Presidente Diocesano.

- 3. Valora, en una escala del 1 al 5, la importancia de llevar a cabo una gestión económica adecuada en el Movimiento.**

Lo valoro con una importancia de 5.

- 4. ¿Cómo crees que una buena gestión económica puede beneficiar a la entidad y a los programas y proyectos que desarrollan?**

Una adecuada gestión económica beneficia la entidad tanto a niveles de gestión interna como a nivel de imagen externa.

- 5. ¿Cuáles consideras que son los principales desafíos o dificultades a los que se enfrenta el Movimiento en términos de gestión económica?**

Los dos principales desafíos a los que se enfrenta el Movimiento son la fuerte dependencia de fuentes de financiación externas (donaciones, subvenciones oficiales, etc.) y la falta de formación específica en gestión administrativa de los responsables de tesorería, tanto a nivel de centros como de zonas.

**6. ¿Crees que es mejorable la gestión económica del Movimiento?**

Por supuesto, puesto que, desde mi objeción, cualquier gestión siempre es mejorable, de hecho, en los últimos años se han dado grandes pasos en cuanto a los resultados económicos de la entidad.

**7. ¿Crees que es mejorable la gestión económica de los centros Juniors?**

Sí. Creo que aquí es donde contamos con mayor margen de mejora, contar con antiguos educadores con experiencia en la materia puede ser de gran ayuda en esta tarea.

**8. ¿Qué medidas o acciones consideras necesarias para garantizar una gestión económica eficiente en la entidad?**

Desde mi punto de vista, debemos apostar por capacitar en gestión económica a los responsables de la tesorería

**9. ¿Eres consciente de las obligaciones fiscales y legales que tiene Juniors Movimiento Diocesano como entidad? ¿Qué implicación y ayuda le brindas a la Tesorera Diocesana a hora de coordinar las diferentes gestiones económicas?**

Sí soy consciente de todas y cada una de ellas, no obstante, debo calificar mi implicación con la tesorería diocesana con un 4, puesto mi cargo en la entidad conlleva muchas responsabilidades y mucho trabajo y muchas veces no le presto la atención necesaria a las gestiones económicas, confié en mi equipo que lleva esa sección.

**10. ¿Crees necesario que los tesoreros de los diferentes centros tienen que tener ciertos conocimientos administrativos para desempeñar su cargo correctamente?**

Por supuesto.

**11. ¿Crees que el curso "Gestión de tesoreros de centro" es suficiente para poder gestionar adecuadamente un centro Juniors?**

Desde mi perspectiva, me parece adecuado y suficiente. Sí que es verdad que desconozco todas las gestiones que se deben realizar como tesorero y qué dificultades se pueden encontrar.



**12. ¿Qué estrategias se están utilizando para evaluar y mejorar continuamente la gestión económica de la entidad?**

Trimestralmente tratamos de revisar las desviaciones del presupuesto y semanalmente tenemos reuniones técnicas para el seguimiento de la gestión de subvenciones y todo tipo de gestiones económicas a nivel de Movimiento.

**13. ¿Consideras mejorar la eficiencia de la Secretaría Virtual para desarrollar los balances y presupuestos de los centros Juniors?**

Sí, puesto que es la herramienta esencial para los tesoreros entregar los balances y presupuestos y ser, por tanto, totalmente transparentes en nuestras gestiones.