

TORCUATO DI TELLA, MBA 2013

Gestión de cambio de comunidades en el exterior gestionadas por asociaciones sin ánimo de lucro

Un caso práctico: Casal de Cataluña de
Buenos Aires

Alumna: Elisenda Carreras López

Tutor: Máximo Crespo

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 23 de mayo de 2016

AGRADECIMIENTOS

A mis dos familias, la catalana y la argentina.

RESUMEN

El Casal de Cataluña de Buenos Aires es una institución emblemática con más de un siglo de historia y es gestionada por una asociación sin ánimos de lucro. En este trabajo se analiza, por un lado, la situación actual de la institución y, por otro lado, la necesidad de que éste siga existiendo. A partir de las conclusiones de ambos análisis se sugiere que la asociación implemente un cambio para asegurar el porvenir de la institución. Esta propuesta se respalda en autores expertos en Gestión de Cambio, como John P. Kotter, y en gestión y gerenciamiento de asociaciones, como Sarah L. Sladek o Coerver y Byers. Finalmente, el trabajo concluye con un Plan Estratégico acompañado de acciones bien concretas y de un plan de trabajo que permitirá al Casal de Cataluña ir avanzando en esta etapa de cambio minimizando riesgos y permitiéndole consolidarse en el futuro como una asociación relevante en la sociedad actual.

Palabras clave

Asociaciones sin ánimo de lucro

Comunidades en el Exterior de Cataluña

Casal de Cataluña de Buenos Aires

Gestión de cambio

Colectividades

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	1
RESUMEN	2
PALABRAS CLAVE	2
ÍNDICE.....	3
INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULO I. CASAL DE CATALUÑA DE BUENOS AIRES	10
1.1. HISTORIA E IMPORTANCIA DEL CASAL DE CATALUÑA	10
1.1.1. <i>Asociación Catalana de Socorros Mutuos Montepío de Montserrat.....</i>	10
1.1.2. <i>El Centre Català de Buenos Aires.....</i>	10
1.1.3. <i>El Casal de Cataluña de Buenos Aires.....</i>	11
1.2. EL CASAL EN LA ACTUALIDAD.....	12
1.2.1 <i>Contexto</i>	13
1.2.2. <i>Órgano de gobierno</i>	16
1.3. EQUIPO DE GESTIÓN	20
1.3.1. <i>Servicios y funciones.....</i>	20
1.4. PROBLEMAS INTERNOS DEL CASAL.....	22
1.4.1. <i>Equipo de gestión</i>	22
1.4.2. <i>Problemas estructurales del edificio</i>	24
1.4.3. <i>Socios. Evolución de la membresía</i>	24
1.4.4. <i>Análisis de estado financiero.....</i>	25
1.5. PROBLEMAS EXTERNOS DEL CASAL	27
1.5.1. <i>Crisis del tejido asociativo. Factores del cambio</i>	27
1.5.2. <i>Crisis económica en Cataluña.....</i>	34
CAPÍTULO II. LA IMPORTANCIA DE LAS ASOCIACIONES EN LA SOCIEDAD Y EL CAMBIO DE CONTEXTO	37
2.1. LA NECESIDAD DEL CAMBIO. LA IMPORTANCIA DEL TEJIDO ASOCIATIVO EN LA SOCIEDAD	37
2.2. MODELOS DE GESTIÓN DEL CAMBIO.....	41
2.2.1. <i>Gestión del cambio. John P. Kotter.....</i>	42
2.2.2. <i>Análisis previo al cambio de una asociación.</i>	44
2.2.3. <i>Amenazas de las asociaciones.....</i>	45
CAPÍTULO III. GESTIÓN DEL CAMBIO DEL CASAL DE CATALUÑA DE BUENOS AIRES	47
3.1. IDENTIFICACIÓN DE LA NECESIDAD DEL CAMBIO	47
3.2. REVISAR EL MODELO DE GOBIERNO.....	48

3.3. REVISIÓN DE LAS SECCIONES.....	51
3.4. EMPODERAR AL DIRECTOR EJECUTIVO Y AL PERSONAL.....	52
3.5. SOCIOS, ¿QUIÉNES SON Y QUIÉNES PODRÍAN SER?	53
3.6. SERVICIOS Y BENEFICIOS PARA LOS SOCIOS	55
3.7. TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN.....	59
3.7.1. <i>Cuadro de Mando Integral</i>	59
3.7.2. CRONOGRAMA	69
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	73
ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	75
ANÁLISIS DE ENCUESTAS.....	75
ANÁLISIS DE ENTREVISTAS.....	78
CONCLUSIONES.....	80
BIBLIOGRAFÍA	82
ANEXOS	85
ANEXO I. ESTATUTOS DE LA ASOCIACIÓN “CASAL DE CATALUÑA”	85
TÍTULO I: DENOMINACIÓN, DOMICILIO Y OBJETO SOCIAL.....	85
TÍTULO II: PATRIMONIO	85
TÍTULO III: CATEGORÍA DE ASOCIADOS. CONDICIONES DE ADMISIÓN. OBLIGACIONES Y DERECHOS. RÉGIMEN DISCIPLINARIO.	86
TÍTULO IV: AUTORIDADES DE LA ASOCIACIÓN	89
<i>Capítulo I: de las Asambleas</i>	89
<i>Capítulo II: del Consejo Directivo</i>	91
<i>Capítulo III: de los miembros del Consejo Directivo</i>	94
<i>Capítulo IV: de la Comisión Revisora de Cuentas</i>	95
<i>Capítulo V: del Consejo Asesor</i>	95
<i>Capítulo VI : las Secciones</i>	96
TÍTULO V: DISPOSICIONES TRANSITORIAS.....	96
TÍTULO VI: DISPOSICIONES FINALES	96
ANEXO II. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL EQUIPO DE GESTIÓN	98
1. SECRETARÍA	98
ANEXO III. CLASES DE CATALÁN	100
1. DESCRIPCIÓN DEL CENTRO DE ENSEÑANZA.....	100
2. OBJETIVOS GENERALES DERIVADOS DE LA IMPARTICIÓN DE CURSOS DE LENGUA CATALANA	100
2.1. <i>Justificación e impacto de la enseñanza del catalán en Buenos Aires</i>	101

2.2. <i>Justificación de la enseñanza de la lengua catalana</i>	101
ANEXO IV. FICHA DE EVALUACIÓN PARA EL ÓRGANO DE GOBIERNO	102
ANEXO V. ENCUESTA REALIZADA A SOCIOS Y POTENCIALES SOCIOS	104
ENCUESTA.....	104
ANEXO VI. PREGUNTAS ENTREVISTAS	109
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES Y TABLAS	110
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	110
ÍNDICE DE TABLAS	110

INTRODUCCIÓN

El término “comunidades en el exterior” podría ser perfectamente un eufemismo para denominar a aquellas personas que dejan su país en búsqueda de oportunidades o de una mejor calidad de vida, a los emigrantes. Sin embargo, el término aquí pretende ser más amplio. Las comunidades en el exterior incluyen efectivamente a los emigrantes que, por una razón u otra, dejan su hogar para instalarse a otro país sea de forma temporaria o no, pero también incluye a aquellas personas hijos de emigrantes que ya son naturales de ese país receptor y que quieren preservar sus orígenes y cultura. Las comunidades en el exterior cumplen con una doble función: contener a los emigrantes y difundir la cultura en el exterior, ser nexo entre la comunidad de acogida y la (recién) llegada.

Éste es un proyecto de investigación, de análisis y evaluación que anima a la acción. Se trata de un trabajo que da valor a lo actual, pero de igual forma lo critica. Lo critica de forma constructiva para desencadenar el debate y hacer comprensible la necesidad de cambio. Alienta el estar en continuo cambio, en búsqueda de mejora continua, consolidar lo que sí funciona pero a su vez ponerlo en cuestión, medir para luego evaluar, evaluar y evaluar. Eso es lo que permite que una institución centenaria perdure en su tiempo. Pero hay una amenaza, y es que el Casal corre el riesgo de perdurar en el tiempo como si de un fósil se tratara. Y está bien que sea una institución “fósil”: nos recuerda los tiempos gloriosos de una sociedad combatiente, que quería proteger y disfrutar a toda costa su cultura, sus raíces en épocas en que todo estaba amenazado. Era glorioso por la cantidad de participantes, por la calidad de sus producciones literarias y artísticas que se realizaron, por el compromiso que tenían para con la sociedad catalana tanto argentina como catalana. Hacían de la sociedad una sociedad mejor, porque buscaba la mejora de calidad de vida de sus conciudadanos. Sin embargo, es importante que el Casal tenga otro rol, otra razón de ser, conectándose con la sociedad y las necesidades actuales.

En Cataluña actualmente se están viviendo tiempos complicados, complejos, con dos temas centrales: la crisis económica y la separación de España. La crisis económica ha expulsado (sí, expulsado) a miles de catalanes de sus fronteras –muchos de ellos pertenecen a la generación más bien preparada de la historia de España y de Cataluña- mientras que las ansias de independencia y de crear un país nuevo generan la ilusión de volver o, si más no, de mantener latentes sus orígenes. Los que se quedan y los que se van hacen piña, una vez más, para seguir construyendo una sociedad en la cual se sienten representados y valorados, una sociedad en la que poderse proyectar un futuro.

Las asociaciones son organizaciones sociales que están en general en decadencia. Los jóvenes no tienen ningún interés en participar de ellas, las conciben como una pérdida de tiempo, no saben para qué existen, qué les puede aportar a ellos. Toni Puig, experto en cultura asociativa, nos viene a recordar que las asociaciones son esenciales para mejorar la calidad de vida de la sociedad. Sí, las asociaciones, sean de la índole que sean, mejoran la calidad de vida de los ciudadanos, llegan allí donde el estado o las corporaciones no llegan, llegan allí donde las personas lo pueden llegar a necesitar más. Pero la realidad nos demuestra que, si bien las asociaciones se crean para cumplir una función o satisfacer ciertas necesidades de una parte de la sociedad, puede pasar que esta función quede obsoleta y se genere un vacío entre lo que la asociación ofrece y las necesidades e intereses de la sociedad. Porque la sociedad cambia y las necesidades también.

Analizando la situación del Casal de Cataluña de Buenos Aires, se ha podido constatar que es una de las instituciones más emblemática de Cataluña en el Exterior, muy querida por sus representantes políticos, por sus emigrantes e incluso por los turistas catalanes que visitan la capital argentina y sin embargo año tras año ha ido perdiendo relevancia, perdiendo por el camino socios y encontrando serios problemas financieros; eso sumado a la crisis institucional que estamos atravesando, caracterizada por la falta de confianza. El Casal ha encontrado hoy en día la forma de mantenerse a flote: vive de alquileres y de las subvenciones que recibe de la Generalitat de Cataluña. Pero una asociación no la hace los alquileres y las subvenciones, la hacen las personas. Cualquier asociación debería estar al servicio de las personas, sino ¿para qué existen?

El Casal de Buenos Aires no puede dejar de existir. En la demarcación consular de Buenos Aires viven hoy en día más de 17 mil catalanes, esto es 8% de los emigrantes de Cataluña. La Argentina es el segundo país receptor de emigrantes catalanes, seguido de Francia. Mes tras mes llegan personas en búsqueda de un trabajo, para iniciar estudios, o por asuntos personales. Es un volumen considerable de personas que se debería tener en cuenta y escuchar qué necesitan, qué quieren, cómo hacer mejor su llegada a un país nuevo, etc. Y el Casal de Cataluña podría ser el nexo perfecto entre instituciones y sociedad, como había hecho en otros tiempos.

El Casal de Cataluña es igualmente importante por las instituciones del país como representación de Cataluña en el exterior. Estas comunidades, denominadas “comunidades en el exterior de Cataluña”, como lo es el Casal de Cataluña de Buenos Aires, difunden y promueven la cultura y lengua catalanas a extrarradio. Cumplen una función importantísima en

unos tiempos en la que la voz de Cataluña hacia el exterior ha sido acallada y, con demasiada frecuencia, distorsionada.

Esta tesis es un aplauso al trabajo hecho hasta ahora, porque el trabajo de sus dirigentes han hecho posible estos 108 años de historia del Casal. Pero también es un llamado a la acción. Ya no se puede continuar gestionando el Casal con buena voluntad y buena predisposición. Ya no hay apenas gente que se movilice por ello y cuando la hay, no se encuentran personas que las puedan relevar. Hay que calzar institución con sociedad para evitar que el Casal desaparezca o pierda por completo su vitalidad que por tantos años lo ha caracterizado.

Como decía Muriel Casals, activista catalana, “*escoltem, escoltem i escoltem*” –“escuchemos, escuchemos y escuchemos”. Es momento que el Casal escuche la sociedad actual catalana que vive en las calles de Buenos Aires, que está muy dispersa, pero si se suma y se organiza se pueden encontrar muchas sinergias -entre catalanes y entre catalanes y argentinos. El Casal tiene la posibilidad de ser un eje vertebrador de esa sociedad y de brindar las herramientas para contribuir en esa mejora de la calidad de vida.

En la Argentina hay infinidad de colectividades. Sólo en Buenos Aires encontramos el Club Alemán, el Centro Armenio, e infinidad de asociaciones españolas en la Argentina. Muchos de ellos muy probablemente se encuentren con los mismos problemas del Casal de Cataluña, ya que la crisis que está viviendo esta institución tiene como ingredientes principales factores externos que afectan a cualquier institución, como por ejemplo falta de interés por parte de la sociedad actual en las asociaciones.

Para llevar a cabo este trabajo, ha sido de gran valor contar con la colaboración del actual Presidente de la asociación, el señor José Puig Bóo. Desde que tomó su mandato, hace ya 5 años, ha liderado una etapa de cambio importantísima y ha estado haciendo esfuerzos de forma insaciable para ordenar la institución, regular los problemas financieros, poner al día las cuentas e implementar procesos. He tenido el honor de debatir con él sobre lo que es y debería ser el Casal. En algunos aspectos no logramos ponernos de acuerdo, pero lo que sí quiero destacar es precisamente este lugar al debate, al intercambio de ideas y de opiniones.

Además, he tenido la oportunidad de entrevistar también a los expresidentes Jordi Font y Joan Malloí. Ambos se mostraron muy dispuestos a ayudar en la causa. Les tocó encabezar la asociación en tiempos muy difíciles, en plena crisis económica en que las subvenciones que recibían de la Generalitat de Cataluña fueron drásticamente recortadas. Tuvieron el reto de mantener viva la institución y de forma palpable lo consiguieron.

En definitiva, este trabajo tiene el mismo objetivo: reforzar la necesidad que el Casal de Cataluña de Buenos Aires recupere la relevancia y brindar herramientas para hacerlo posible porque “cuando has terminado de cambiar, estás terminado”¹.

¹ Benjamin Franklin.

CAPÍTULO I. CASAL DE CATALUÑA DE BUENOS AIRES

1.1. Historia e importancia del Casal de Cataluña

El Casal de Cataluña Buenos Aires es fruto de los flujos migratorios entre Cataluña y Argentina, los cuales se remontan desde la segunda mitad del siglo XVIII. Este proceso discontinuo y lento se extendió hasta mediados del siglo XIX pero no fue hasta últimas décadas del siglo XIX y, en las primeras del XX, que se extendió habiendo más de 20 mil inmigrantes catalanes en la Argentina. Bajo las condiciones que acentuaron el proceso inmigratorio, las asociaciones de catalanes fueron tomando impulso. Entre 1850 y 1910 se crearon tres entidades que, en diferente forma, dos de ellas subsisten hoy en día. Estas entidades tenían la función de afirmar la identidad catalana en el exterior y hasta cierto punto desafiar la unidad hispánica de los emigrados desde la península. Estas entidades son (por orden de creación): la Asociación Catalana de Socorros Mutuos Montepío de Montserrat, el Centre Català de Buenos Aires y el Casal de Cataluña de Buenos Aires. También se crearon de menor trascendencia como los grupos corales Barcino o Esmeralda Cervantes².

1.1.1. Asociación Catalana de Socorros Mutuos Montepío de Montserrat

Se trata de la primera forma de organización asociativa que originalmente organizó a trabajadores y artesanos de origen catalán y de las islas baleares, creado en Buenos Aires en el año 1857. Tenía como función garantizar algunos servicios básicos para sus afiliados, como un sistema de seguro para sepultura, ampliándose luego con uno de salud médica y farmacéutica así como el otorgamiento de subsidios por los días de trabajo perdidos por enfermedad y pensiones en caso de invalidez. El Montepío de Montserrat es la asociación catalana más antigua de Argentina y la segunda del exterior, después de Santiago de Cuba y su sede se ubica en la calle Misiones de Buenos Aires.

1.1.2. El Centre Català de Buenos Aires

Fue creado en 1886, época en la que la situación política en la península fue marcando la necesidad de crear una institución para sostener y acentuar el regionalismo catalán sobre la base del afianzamiento de la cultura y la lengua catalanas en Buenos Aires. Esto puso las bases de la creación del Centre Català, que se presentaba en la escena como una entidad que adoptaba una postura más acentuadamente política sostenida en la identidad cultural catalana.

² Fuente: Bacardí Tomàs, M. (junio 2009). *Catalans a Buenos Aires. Records de Fivaller Seras*. Lleida: Pagès Editors.

Esto llevó a sus creadores a promover la difusión de la literatura catalana, el teatro y la música regional entre otras iniciativas que apuntaban a acentuar la identidad cultural de la comunidad, a partir de constituir un punto de encuentro entre los residentes catalanes de Buenos Aires. El uso de la lengua propia facilitó estos objetivos.

En cuanto las definiciones propiamente catalanistas, el Centre prefirió mantener una actitud de prescindencia y no definición sobre el “problema regional” y la cuestión nacional catalana. Esta actitud estaba en parte determinada por el ya largo período en que el Centre había mantenido estrechas relaciones con las asociaciones hispánicas y fue justamente esta indefinición uno de los principales motivos por el cual se creó el Casal de Cataluña de Buenos Aires.³

1.1.3. El Casal de Cataluña de Buenos Aires

Dirigentes del Centre Català junto con otros miembros de la colectividad fundaron, en 1908, el Casal Català. La nueva entidad se dedicó, también, a la promoción de la cultura catalana, pero con un criterio más acentuadamente catalanista. Las actividades recreativas y culturales debían realizarse sobre la base de la lengua catalana, principal motor de aglutinamiento de la comunidad.

Sus iniciativas culturales y recreativas trataban de expresar un catalanismo más político y doctrinario, claramente crítico del centralismo hispánico. Lo que llevó al Casal a definirse hacia la defensa de la autonomía y hasta la posición más radical de defender la alternativa de la separación de España. No siempre estas posturas llegaron a consensuarse en la entidad lo que provocó rupturas, que terminaron en escisiones y alejamientos, en particular entre quienes mantenían la idea de la afirmación de la identidad catalana, sin que esto implicara una separación de España.⁴

En el año 1889, el señor Lluís Castells y su esposa Elisa Uriburu compraron el terreno donde se encuentra actualmente la entidad y lo cedieron por tiempo indefinido. Durante las primeras épocas, una parte del edificio lo utilizaban el Consulado Español, la Cámara de Comercio Hispanoargentina y otros servicios diplomáticos, mientras que la planta baja quedaba como

³ Fuente: Casas, S. L. (2012). La comunidad catalana en la Argentina: militancia republicana e identidad nacional en la lucha contra la dictadura de Primo de Rivera. *Exilios políticos del Cono Sur en el siglo XX* (pág. 16). La Plata: Universidad Nacional de La Plata.

⁴ Fuente: Casas, S. L. (2012). La comunidad catalana en la Argentina: militancia republicana e identidad nacional en la lucha contra la dictadura de Primo de Rivera. *Exilios políticos del Cono Sur en el siglo XX* (pág. 16). La Plata: Universidad Nacional de La Plata.

sede del Centro Catalán y el Montepío de Montserrat.⁵ Éste último, fundado en 1857, sí fue la primera institución catalana en la Argentina formada por catalanes y baleares.

El Casal se organizaba por secciones: el orfeón, el grupo de caramillos, arte dramático, la Germanor Mutualista, el Comité Llibertat, Atlètic Casal Català, etc. La junta del Casal se reunía cada domingo a las 5h de la tarde, menos el primer domingo de cada mes, en que se reunía la asamblea ordinaria de socios; entonces la junta se encontraba los lunes a las 10h de la noche. El presidente de cada sección, bastante independientes los unos de los otros, era vocal en la junta del Casal y el presidente del Casal lo era de todas las secciones. Las finanzas del Casal eran centralizadas y, las de cada sección, autónomas. Las más solventes daban préstamos a las que no disponían de tantos recursos. Las secciones estaban obligadas a participar en las actividades que el Casal considerara oportunas.

El Casal no tuvo personería jurídica por presiones del Estado español hasta 1940, de forma que hasta la fecha no se tuvo que someter a ninguna inspección de justicia, lo que permitió hacer las asambleas en catalán, por ejemplo, y en general toda la vida asociativa.

En 1913 el Casal Català tenía 336 socios y hacia el 1950, debido a las fuertes olas migratorias provocadas por el franquismo, el Casal llegó a los 4.000 socios. Este fue el punto álgido de la vida asociativa catalana en la Argentina y a partir de entonces fue decayendo paulatinamente, reflejo de las nuevas circunstancias políticas y sociales.⁶

1.2. El Casal en la actualidad

Hoy en día, el Casal de Cataluña de Buenos Aires es una institución señera de la colectividad catalana fuera de territorio catalán, reconocida con la Cruz de Sant Jordi por el Gobierno de la Generalitat de Cataluña⁷. El edificio que alberga su sede social ha sido declarado Patrimonio

⁵ Fuente: Casal de Catalunya en Buenos Aires. (s.f.). *Casal de Catalunya en Buenos Aires*. Obtenido de Institucional: <http://aq000255.ferozo.com/es/sobre-el-casal/institucional/>

⁶ Fuente: Bacardí Tomàs, M. (junio 2009). *Catalans a Buenos Aires. Records de Fivaller Seras*. Lleida: Pagès Editors.

⁷ Cruz de Sant Jordi: La Creu de Sant Jordi (nombre en catalán) es uno de los máximos reconocimientos que puede recibir una persona por parte de la Generalitat de Catalunya. La distinción se creó en 1981 con el fin de distinguir a las personas naturales o jurídicas que, por sus méritos, prestaron servicios destacados a Cataluña. Cualquier ciudadano, grupo de ciudadanos o entidad puede pedir que se otorgue este galardón a alguna persona -física o jurídica. Fuente: (Generalitat de Catalunya, 2016)

Histórico Nacional por el Gobierno Argentino y Área de Protección Histórica por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.⁸

1.2.1 Contexto

Cataluña tiene actualmente seis tipos de representaciones en el exterior:

1. ICEC. Oficinas del Instituto Catalán de las Empresas Culturales: es un organismo del Departamento de Cultura de la Generalitat de Cataluña creado en el año 2000 con el objetivo de impulsar la creatividad artística y la producción, la distribución y la difusión de contenidos culturales mediante el desarrollo de las empresas culturales y también fomentar el consumo cultural y la ampliación de mercados para la cultura catalana.⁹
2. Oficinas de la Agencia Catalana de Turismo / Catalan Tourist Board: la Agencia Catalana de Turismo (ACT) es el organismo del Gobierno de la Generalitat de Cataluña que se encarga de llevar a cabo las políticas de promoción turística. Está presente en 11 países: Brasil, Estados Unidos, Rusia, Finlandia, Italia, Francia, Alemania, Bélgica, Reino Unido, Singapur, China.¹⁰
3. IRL. Instituto Ramón Llull: es un consorcio integrado por la Generalidad de Cataluña y el Ayuntamiento de Barcelona que tiene como objetivo promover en el exterior los estudios de lengua catalana en el ámbito académico, la traducción de literatura y pensamiento escritos en catalán, y la producción cultural catalana en otros ámbitos como el teatro, el cine, el circo, la danza, la música, las artes visuales, el diseño o la arquitectura. Cuenta con 4 oficinas en exterior: Berlín, Londres, Nueva York y París.¹¹
4. ACCIÓ: es la agencia para la competitividad de la empresa de la Generalitat de Cataluña. Está especializada en el fomento de la innovación y la internacionalización empresarial y cuenta con una red de 36 oficinas en todo el mundo.¹²

⁸ Fuente: Casal de Catalunya en Buenos Aires. (s.f.). *Casal de Catalunya en Buenos Aires*. Obtenido de Institucional: <http://aq000255.ferozo.com/es/sobre-el-casal/institucional/>

⁹ Fuente: Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya. (28 de feb. de 2012). *Institut Català de les Empreses Culturals*. Obtenido de Què és l'ICEC: <http://cultura.gencat.cat/ca/detall/Articles/Que-es-IIEC>

¹⁰ Fuente: Generalitat de Catalunya. (s.f.). *Agència Catalana de Turisme*. Obtenido de Coneix l'Agència Catalana de Turisme: <http://act.gencat.cat/qui-som/coneix-act/>

¹¹ Fuente: Institut Ramon Llull. (s.f.). *Institut Ramon Llull*. Obtenido de ¿Qué es el Institut Ramon Llull?: <http://www.llull.cat/espanyol/quisom/quisom.cfm>

¹² Fuente: Generalitat de Catalunya. (s.f.). *ACCIÓ*. Obtenido de L'agència: <http://accio.gencat.cat/cat/empresa-ACC10/agencia/>

5. Delegaciones del Gobierno de la Generalitat a en el Exterior: representan a la Generalitat en el exterior de Cataluña, de acuerdo con el artículo 194 del Estatuto de Autonomía, y también cumplen con la función de agrupar en un solo espacio las oficinas sectoriales del Gobierno en el país donde actúan. Actualmente, hay delegaciones del Gobierno de Cataluña en Alemania, Reino Unido, Francia, Estados Unidos, Austria, Italia, Marruecos, Portugal y en la Santa Sede.
6. Comunidades de los Casales Catalanes en el Exterior. El Casal de Cataluña de Buenos Aires forma parte de las Comunidades Catalanas del Exterior:

Las Comunidades Catalanas del Exterior (CCE) son entidades privadas constituidas por catalanes o catalanófilos por todo el mundo (Casales, asociaciones, centros catalanes, agrupaciones académicas y empresariales, etc.) que la Generalitat de Cataluña ha reconocido a través de un acuerdo de Gobierno, previa solicitud de la entidad, y de acuerdo con la Ley 18/1996, de 27 de diciembre, de relaciones con las comunidades catalanas del exterior. (Generalitat de Catalunya, 2011)

En el mundo, actualmente hay 105 Comunidades Catalanas del Exterior:



Ilustración 1. Mapa de Comunidades Catalanas en el Exterior.¹³

¹³ Fuente: Generalitat de Catalunya. (7 de nov. de 2011). *Mapa de la representació catalana a l'Exterior*. Obtenido de Departament d'Afers Exteriors, Relacions Institucionals i Transparència: <https://www.google.com/maps/d/viewer?mid=zSo2onbLYe-8.k7qUWvliZgH4>

Del total de estas CCE, 16 están en Argentina, siendo Argentina el país donde hay más:

1. Agrupació Catalana Pergamino
2. Associació Catalana de Socors Mutus "Montepio de Montserrat"
3. Casal Català de Bahía Blanca
4. Casal Català de Córdoba
5. Casal Català de Mar del Plata
6. Casal Català de San Rafael
7. Casal de Catalunya de Buenos Aires
8. Casal de Catalunya de Paraná
9. Casal de Catalunya de Santa Fe
10. Casal dels Països Catalans de La Plata
11. Centre Català de Capitán Sarmiento
12. Centre Català de Mendoza
13. Centre Català de Rosario
14. Centre Català de San Pedro
15. Centre Català de Venado Tuerto
16. Les Quatres Barres Castelar



Il·lustración 2. Mapa de Comunidades Catalanas en el Exterior. Argentina. ¹⁴

Tabla 1. Comunidades del Exterior de Cataluña en la Argentina.

Las comunidades en el exterior forman parte del área de actuación de la Secretaría de Asuntos Exteriores de Cataluña. Esta secretaría convoca subvenciones destinadas al apoyo del funcionamiento y actividad de las Comunidades Catalanas del Exterior. Los conceptos por los cuales conceden estas subvenciones son:

- Funcionamiento ordinario
- Actividades de promoción y difusión de la cultura y lengua catalanas
- Obras y equipamiento.

Las CCE, comprendiendo el Casal de Cataluña de Buenos Aires, tienen un rol fundamental ya que dan a conocer Cataluña, su cultura y lengua en todo el mundo en un momento de cambio histórico y político que está viviendo el país.

Las Comunidades Catalanas del Exterior cumplen un papel fundamental a la hora de proyectar Cataluña en el mundo: dan a conocer el país, la cultura y la lengua catalana por todas partes. Además, las CCE

¹⁴ Fuente: Generalitat de Catalunya. (7 de nov. de 2011). *Mapa de la representació catalana a l'Exterior*. Obtenido de Departament d'Afers Exteriors, Relacions Institucionals i Transparència: <https://www.google.com/maps/d/viewer?mid=zSo2onbLYe-8.k7qWUvliZgH4>

contribuyen a crear un tejido asociativo en la zona donde están establecidas y, con las actividades que organizan y las relaciones que establecen, ejercen de difusores civiles de Cataluña. (Generalitat de Catalunya, 2011)

Entre todas las Comunidades Catalanas en el Exterior, la del Casal es una de las más emblemáticas a nivel mundial y la que más, sin duda, en el Cono Sur tanto por su antigüedad e importancia histórica como por su volumen de socios que ha llegado a tener en sus épocas más esplendorosas.

1.2.1.1. Misión

La misión del Casal de Cataluña de Buenos Aires es:

1. Fomentar el espíritu de asociación y ayuda entre catalanes y contribuir a mantener vivo el sentimiento de catalanidad en la Argentina dentro del más amplio espíritu democrático y con prescindencia de toda actividad política o religiosa.
2. Estimular la cultura social e intelectual y el desarrollo de la educación física entre sus asociados.
3. Estrechar los vínculos sociales, culturales y económicos de argentinos y catalanes, fomentando el conocimiento de la historia, la economía y el patrimonio cultural y artístico de la Argentina y de Cataluña.
4. Colaborar en la vida social argentina en todas sus manifestaciones culturales y de bien público.

1.2.1.2. Valores

No constan en ningún lugar, pero se podría decir que los valores, el cómo quiere ser el Casal de Cataluña de Buenos Aires, son: la fraternidad, rigor, perseverancia, respeto institucional y el querer hacer las cosas bien. Además, debido a la crisis que están viviendo las instituciones en la actualidad y la falta de confianza se podría proponer también la transparencia.

1.2.1.3. Visión

El Casal de Cataluña quiere ser un referente para las comunidades del exterior de Cataluña. Un referente para la divulgación de la cultura catalana en el exterior.

1.2.2. Órgano de gobierno

De acuerdo con las funciones, atribuciones y deberes asignados por el Estatuto, las Autoridades del Casal se constituyen por los siguientes órganos sociales:

- La Asamblea
- El Consejo Directivo
- La Comisión Revisora de Cuentas

1.2.2.1. La Asamblea

La Asamblea de asociados es la Autoridad máxima del Casal. Sus decisiones, en tanto se encuadren en el orden del día y se ajusten a las pertinentes formalidades estatutarias, son válidas y obligatorias para todos los asociados.¹⁵

1.2.2.2. Consejo Directivo

Según se estipula en los Estatutos de la asociación (art. 49)¹⁶, la Dirección y la Administración del Casal de Cataluña lo ejerce un Consejo Directivo compuesto por los siguientes cargos:

- Presidente
- Vicepresidente
- Secretaria
- Tesorero
- 5 Vocales, 3 de ellos son suplentes.

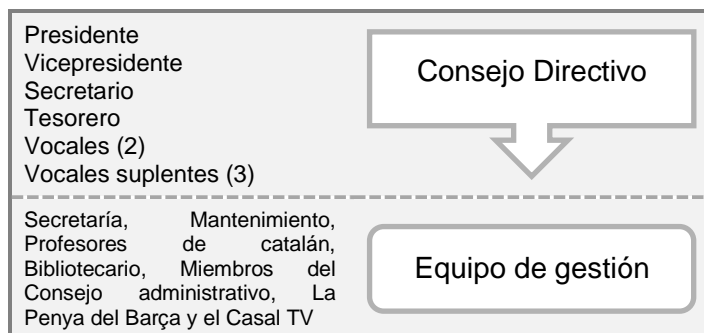


Ilustración 3. Organigrama Casal de Cataluña de Buenos Aires.¹⁷

Las responsabilidades del Presidente son (ver “Capítulo III: de los miembros del Consejo Directivo” página 94 para más detalle):

- a) Presidir todos los actos del Casal.
- b) Convocar al Consejo Directivo a reunión extraordinaria cuando lo crea conveniente o cuando lo soliciten cuatro (4) miembros del mismo.
- c) Resolver cualquier asunto urgente que se presente, dando cuenta en la primera reunión que se celebre.
- d) En las Asambleas votará igual que los demás socios.

¹⁵ Ver Estatutos del Casal de Cataluña de Buenos Aires en página 61.

¹⁶ Ver Estatutos del Casal de Cataluña de Buenos Aires en página 57.

¹⁷ Fuentes:

Casal de Cataluña de Buenos Aires. (2014). *Manual de procedimientos y tareas*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Casal de Cataluña de Buenos Aires. (06 de mar. de 2016). *Estatuto de Casal de Cataluña de Buenos Aires. Asociación Civil*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina”. Gráfico: elaboración propia.

- e) Firmar las escrituras, escritos, actas y demás documentos públicos y privados que sean necesarios en cumplimiento de los acuerdos tomados en las reuniones del Consejo Directivo o la Asamblea.
- f) Firmar con el Tesorero los cheques que deban librarse para atender los pagos.
- g) Suspender a cualquier empleado del Casal, dando cuenta al Consejo Directivo para la resolución definitiva del caso.
- h) Hacer cumplir todas las disposiciones y acuerdos sancionados.

El Vicepresidente reemplazará al Presidente en los casos de ausencia, enfermedad u otro impedimento.

Las obligaciones y responsabilidades de la Junta Directiva son:

- a. Determinar el contenido de los recaudos mencionados en el art. 8, sobre el ingreso de socios activos.
- b. Fijar el importe de las cuotas de las distintas categorías y en su caso las posibles eximiciones temporarias de pago.
- c. Proceder a la amonestación, suspensión o expulsión, previo sumario y comprobación de la falta cometida por el socio, según dispone el art. 23.
- d. Autorizar o no la realización de propaganda u organización de suscripciones por parte de un socio.
- e. Sesionar ordinariamente, como mínimo, una vez por mes y, extraordinariamente, cuando lo resuelva el presidente o lo pidan cuatro de sus miembros. En este último caso deberá efectuarse la reunión dentro de los tres días de haberse solicitado. Todas las citaciones a los miembros del consejo directivo se harán por escrito.
- f. Adquirir y vender bienes mobiliarios, aceptar donaciones que no sean onerosas y celebrar contratos de arrendamiento por períodos no mayores de seis años.
- g. Comprar, vender o ceder bienes inmuebles, previo acuerdo de la asamblea.
- h. Contraer, previo acuerdo de la asamblea, obligaciones a corto plazo, con o sin interés o amortización, y tomar hipotecas de cualquier institución de crédito.
- i. Cumplir y hacer cumplir las disposiciones de este estatuto, reglamentos que existan, acuerdos de asamblea y decisiones que el mismo consejo directivo adopte. En caso de dudas sobre la interpretación de este estatuto o acuerdos de asamblea establecerá provisoriamente su interpretación, y la someterá a la aprobación de la próxima asamblea que se celebre.

- j. Resolver la admisión o rechazo de las solicitudes de socio mediante la votación secreta. El voto adverso de dos (2) de los miembros presentes determinará el rechazo sin que por ello se obligue al consejo directivo a dar a conocer las causas de su decisión, y sólo podrá reconsiderarse el rechazo después de seis meses, mediante nueva solicitud.
- k. Resolver sobre las renunciaciones de sus miembros y llenar las vacantes que se produzcan.
- l. Nombrar los empleados que sean necesarios, fijándoles obligaciones y sueldos y destituirlos cuando lo juzgue precedente.
- m. sancionar las reglamentaciones internas del Casal. Las reglamentaciones generales deberán ser aprobadas por la inspección general de justicia.
- n. Designar bibliotecario, reglamentando sus funciones para el ordenamiento del catálogo, adquisición y prestación de libros a los socios, y atención de diarios y revistas.
- o. Fiscalizar las secciones y nombrar las comisiones para que colaboren con el consejo directivo en todas aquellas actividades en que sea necesario, de acuerdo con las reglamentaciones que aprobara el mismo consejo directivo.
- p. Fijar tasas para el uso de servicios sociales y concurrencia a los actos.
- q. Dictar las disposiciones que juzgue conveniente en los casos no previstos en este estatuto, las que serán obligatorias para todos los socios mientras una asamblea no las revoque, y que no podrán contravenir las disposiciones estatutarias o legales.
- r. Licitación cualquier trabajo de instalación o mejoras, servicio de bufete o adquisición o venta de muebles y útiles cuyo costo se calcule superior a cien mil pesos.

1.2.2.3. Comisión revisora de cuentas

La Comisión Revisora de Cuentas está formada por tres socios activos como Titulares y hay, además, dos Suplentes, elegidos en Asamblea Ordinaria, que reúnan las mismas condiciones que para ser miembros del Consejo Directivo.

La Comisión Revisora de Cuentas debe controlar si los pagos realizados por Tesorería fueron efectuados de acuerdo con el Estatuto y resoluciones del Consejo Directivo y Asamblea, informando de su actuación al Consejo Directivo trimestralmente. Además debe informar a la Asamblea Ordinaria respecto de los estados contables de cada ejercicio.

1.2.2.4. Consejo asesor

El Consejo Asesor de la Asociación se constituye por quince personas, como máximo, todas ellas socios de esa entidad, con la finalidad de asesorar al Consejo Directivo para la

optimización de los objetivos y medios que permitan a la misma un funcionamiento y desarrollo crecientes.

El Consejo se reúne seis veces al año, como mínimo, con la presencia del Presidente del Consejo Directivo y también, a petición del Consejo Directivo del Casal, el que podrá solicitar la convocatoria conjunta con el mismo para ser asesorado en aquellos temas que considere oportuna su intervención.

El Consejo está formado por personas reconocidas por su dedicación, calidad humana y profesional, cuya postulación al mismo fue previamente aprobada por el Consejo Directivo a propuesta del Presidente.

La duración en el cargo de cada miembro del Consejo Asesor es de tres años, pudiendo ser designados por el Consejo Directivo para un nuevo período, consecutivo o no. Sus integrantes no pueden ser, al mismo tiempo, miembros del Consejo Directivo y tampoco los integrantes del Consejo Directivo del Casal podrán serlo del Consejo Asesor.

1.3. Equipo de gestión

Además, el Casal cuenta con un Equipo de Gestión, que según se describe en el “Manual de procedimientos y tareas del Casal”, está formado por “toda persona que trabaje de manera remunerada en el Casal y sea convocada por el Presidente o el Consejo. En ese equipo también hay representación del Consejo Directivo del Casal ya que el Presidente y Vicepresidente forman parte del equipo de gestión. Dicho equipo está integrado por Secretaría, Mantenimiento, Profesores de catalán, Bibliotecario, Miembros del Consejo administrativo, La Penya del Barça y el Casal TV. Sus funciones son las de coordinar y poner en ejecución las tareas para la realización de las actividades o fiestas de la institución: convocatoria, planificación de la actividad, presupuesto, difusión y evaluación de lo realizado.

El equipo de gestión se reúne una vez cada quince días acorde a un calendario anual.

1.3.1. Servicios y funciones

Acorde a la misión del Casal de Cataluña, difundir la cultura catalana, coordina las siguientes actividades:

- Clases de catalán. Con el propósito de dar a conocer y promover la lengua y cultura catalanas, se realizan cursos semanales de catalán. Hay varios niveles y cuentan con una media de 100 alumnos adultos durante todo el año lectivo 2014. Además, en 2014 se ha realizado cursos intensivos para aquellas personas que están interesadas en practicar el idioma en esta modalidad. Ver: Anexo III. Clases de catalán, página 100.

- Taller infantil “Curso de lengua catalana”. Encuentro semanal para niños en las que realizan actividades para los más pequeños. Los profesores de catalán utilizan herramientas pedagógicas y de juego didáctico para que los pequeños puedan incorporar el idioma. Asistencia promedio: 16 niños por taller. Los talleres se realizan los sábados a la tarde.
- Té canasta. Tiene fin benéfico para la fundación Garrahan. Se realiza cada segundo miércoles de cada mes.
- Visitas guiadas: se hizo un acuerdo con la Dirección General de Casco Histórico y una vez al mes se organiza una visita guiada.
- La Penya del F C Barcelona: organizan para ver partidos, debates, etc.
- Encaje de bolillos
- Sardana

Por otro lado, abre sus puertas del edificio a aquellas personas que solicitan un espacio para llevar a cabo sus clases y talleres:

- Clases de danza clásica y bailes catalanes
- Círculo Mágico de Buenos Aires
- Enseñanza de trencadís (es un tipo de aplicación ornamental del mosaico a partir de fragmentos cerámicos muy habitual y característico en la arquitectura modernista catalana).
- Enseñanza de teatro
- Enseñanza de yoga
- Enseñanza de porcelana fría

Además, el Casal es dueño y ocupa el edificio histórico que donaron el señor Lluís Castells y su esposa Elisa Uriburu en 1889 ubicado en el barrio de San Telmo, en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Y prestan o alquilan algunas salas. Se encuentran como espacios cedidos a terceros en alquiler:

- Teatro
- Restaurante
- Playa de estacionamiento
- Departamentos ubicados encima del Casal.

Mientras que los siguientes espacios son de uso propio:

- Biblioteca
- Sala Guimerà
- Sala Pau Casals
- Sala Gaudí

- Sala Miró
- Sala Centenario
- Salón Blanco
- Peña Nicolau Cassaus
- Secretaría
- Consejo

1.4. Problemas internos del Casal¹⁸

Cuando Josep Puig Bóo asumió su cargo como Presidente del Casal en diciembre de 2011, en su primera etapa de gestión se dedicó a analizar la situación del Casal y observar el funcionamiento interno de la institución. Identificó distintos problemas debidos a factores internos relativos a las finanzas, al equipo de gestión, al edificio, socios y también con factores externos.

1.4.1. Equipo de gestión

- La Secretaría:
 - El rol de Secretaría no estaba bien definido. La secretaria que había entonces no había recibido capacitación ni le habían especificado qué tareas debía realizar. Por ende, no se evaluó si estaba capacitada para cumplir las tareas propias de Secretaría. El puesto estaba sólo centrado en atender las consultas de socios y no socios, de cobrar y ordenar las salas para las actividades.
 - El personal era excesivo. La Secretaría fue cubierta históricamente por varios empleados, llegando a tener 3 empleados en el último tiempo. Se comprobó, mediante el relevamiento de las tareas de la Secretaría, que el personal era excesivo. Esto provocaba una erogación excesiva y contribuía a la escasez de dinero en la institución.
- Equipo de Mantenimiento:
 - Funcionaban a demanda. Es decir, su trabajo estaba centrado en ambientar los espacios para las actividades y ayudar en las emergencias cuando el edificio colapsaba por el estado de falta de mantenimiento.
 - No tenían estipuladas actividades fijas para el mantenimiento del edificio.

Estos problemas quedaron solventados con la definición de tareas y responsabilidades. Ver en página 85.

¹⁸ Fuente: Puig Bóo, J. (2014). *Plan Estratégico años 2014 – 2017*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina.

A parte de identificar problemas con el equipo de gestión, también se detectaron algunos en otros equipos, como la Peña Barcelonista “Nicolau Cassaus” o el grupo de profesores de catalán, que en definitiva terminaban impactando en el equipo de gestión del Casal.

1.4.1.1. Peña Barcelonista “Nicolau Cassaus” y Profesorado de las clases de catalán

Cuando Josep Puig Bóo hizo las primeras reuniones con el equipo de gestión se dio cuenta de lo siguiente:

- La Peña Barcelonista y el Profesorado de las clases de catalán eran percibidos como grupos distantes a las actividades de la propia entidad, llegando a ser considerados como molestos.
- El Casal buscaba de ellos solamente una entrada de dinero.

A esta conclusión se llegó observando el trato de algunos miembros del consejo, y empleados hacia ellos y dificultades de que enumeraron los miembros de los dos grupos hacia el Casal.

1.4.1.2. Biblioteca

Se trata de un espacio emblemático tanto por el catálogo de publicaciones que tiene como por la sala en sí misma. Claramente es un espacio desperdiciado debido a:

- Falta de objetivos y funciones.
- La persona que estaba cargo de la Biblioteca no tenía el perfil adecuado para llevar a cabo las tareas pertinentes.
- No posee un registro actualizado de las publicaciones.
- Muchos de los libros son donaciones aceptadas sin criterio claro, siendo la biblioteca un popurrí.

Es un espacio potencial para realizar actividades de difusión de cultura catalana.

1.4.1.3. Clima institucional y capital humano

El análisis del clima institucional fue clave para clarificar y entender la historia de los últimos tiempos y los motivos de la resistencia al cambio.

El clima de desconfianza fue el que se percibió al iniciar el análisis y durante más de un año de gestión. Ese sentimiento de desconfianza fue generado por un largo recorrido histórico de la institución, donde no hubo objetivos claros, conciencia compartida de la misión de la institución, no estaban definidas las funciones de cada empleado ni de la Comisión Directiva, y no había transparencia en el manejo y la utilización de los fondos.

Ese sentimiento de desconfianza generó en muchos un desgano y dejadez en el trabajo y en las tareas a realizar, lo cual se tradujo en negligencia en algunos casos: no se tenía las habilitaciones al día, los planes de evacuación estaban vencidos desde hacía 6 años, los ascensores tampoco estaban habilitados desde hacía décadas, el pago de las cargas sociales no estaba al día, etc.

Al no tener en claro el objetivo institucional y un manual de funciones y tareas, los empleados se contrataban sin criterio, no tenían el perfil adecuado para el puesto que ocupaban y no había para ellos un plan de capacitación. Para ser empleado del Casal había que contar con la suerte de caer el día que se produjera la vacante o de tener un contacto. Esta situación dio como resultado que las tareas se realizaban sin criterio, dejando muchos huecos legales y administrativos sin cubrir.

Estos huecos o faltantes se cubrían cuando arribaban las dificultades, es decir, una inspección. Recién en ese momento se tomaba conciencia de la misma y se la solucionaba parcialmente ya que nunca hubo la capacidad de armar un listado de requerimientos.

1.4.2. Problemas estructurales del edificio

El edificio, patrimonio tangible del Casal de Cataluña de Buenos Aires y motivo de orgullo de la comunidad catalana en Buenos Aires y de los propios vecinos del barrio, estaba en un estado ya no sólo lamentable, sino incluso peligroso para sus usuarios.

- El edificio presentaba deterioros en muchos sectores debido a su antigüedad y a la falta de mantenimiento. Su aspecto era de claro abandono y sólo se hacía reparaciones cuando éstas eran imprescindibles, a demanda del declive.
- El motivo por el cual no se hicieron las remodelaciones o arreglos pertinentes fue por la falta de fondos y por no ser una cuestión prioritaria.

El estado de dejadez del edificio era la siguiente:

- El ascensor de la sede no tenía la habilitación. Desde que se inauguró nunca se concluyó el trámite. Se pagó hasta 3 veces el importe para habilitarlo pero nadie hizo seguimiento.
- Nunca se habilitó el teatro Margarita Xirgu.
- Los departamentos tenían cañerías viejas, energía eléctrica con instalaciones viejas, etc.
- La medianera no estaba realizada.

1.4.3. Socios. Evolución de la membresía

Antes del mandato de Puig Bóo como Presidente del Casal no se tenía ninguna base de datos o registro para llevar el control de socios y pago de cuotas. A partir del año pasado (2014), se empezó a llevar un registro que es confidencial, pero se sabe que la masa societaria consta de

unos 160 socios. Se trata de una masa societaria muy pequeña, de difícil convocatoria y motivación, mayoritariamente aparecen sólo en las fiestas. La mayoría pertenece a una edad avanzada y muchos pertenecen a familias con una historia arraigada dentro de la institución. Se percibe falta de renovación.

La realidad es que para poder disfrutar de los beneficios de la asociación o para poder participar de los eventos y fiestas no hace falta ser socio. Para participar de las festividades, en algunos casos –como las Paellas, hay que pagar a parte. Los socios normalmente cuentan con algún descuento.

1.4.4. Análisis de estado financiero

El Casal de Cataluña de Buenos Aires tiene pocas fuentes de ingresos. La fuente de ingresos más importante es la que se deriva de los alquileres (67%), seguido de las subvenciones (25%). Las cuotas sociales representan un 1%.

Este perfil de ingresos es poco común para una asociación ya que uno esperaría que las subvenciones y las cuotas de los socios sean las principales fuentes de ingresos. Para el Casal de Cataluña no es así, no depende de las cuotas de los socios para su existencia. Es decir, su razón de ser (sus socios) no está vinculada con su sustento (los alquileres). Sería como decir que una fábrica no depende de sus ventas para seguir funcionando sino del alquiler de su maquinaria. El patrimonio físico del Casal, el edificio histórico, es lo que mantiene vivo el Casal y no necesariamente está conectado con la misión de la institución.

Cuotas sociales	1%
Alquileres	67%
<i>Casa de departamentos</i>	9%
<i>Sala Margarita Xirgu</i>	33%
<i>Otras salas</i>	2%
<i>Restaurante</i>	13%
<i>Playa de estacionamiento</i>	4%
<i>Terraza</i>	5%
Subsidios y donaciones	25%
Ingresos varios	2%
Diferencia de cambio	5%

Tabla 2. Fuentes de ingresos del Casal de Cataluña.¹⁹

¹⁹ Fuente: Casal de Cataluña de Buenos Aires. (31 de dic. de 2014). Balance General 2014. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Buenos Aires , Argentina.

Esto puede llegar a generar problemas ya que muy fácilmente puede surgir la brecha entre lo que es el Casal y lo que debería ser, perdiendo conexión con el “para qué existe”. Para que esto no suceda, el Casal deberá destinar arduos esfuerzos y procurar destinar sus fondos en aquellas actividades que estén directa y estrechamente vinculadas con su razón de ser y medir su éxito poniendo el foco no en los ingresos sino en la participación de los socios a eventos, la retención de estos y la eficiencia organizativa.

El Casal de Cataluña, al ser un organismo sin ánimos de lucro, debería destinar asimismo todo lo que ingresa (sea a través del pago de cuotas de los socios, donaciones, subvenciones o alquileres) a aquellas tareas que están estipuladas en el Plan de Gestión.

Revisando el Estado de Resultados, se puede constatar esta tendencia de destinar sus ingresos al mismo Casal, por este motivo el resultado sobre ingresos disminuyó de un año a otro pasando de un 4% en 2013 a un 1,2% en 2014.

Se destaca como negativo la pérdida del 67% en cuotas sociales, a lo que equivaldría pérdida de socios. Investigar cuántos socios menos hubo de 2013 a 2014.

En 2014 hubo más recursos porque se revalorizaron los alquileres de la Sala Margarito Xlrgu y del Restaurante. Sólo por esos dos arreglos el Casal logró mejorar su situación por lo que se podría decir que sus recursos se apoyan básicamente en sus alquileres, algo que se distancia de su razón de ser y existir. El Casal presenta un estado financiero más propio de una inmobiliaria.

Por último, se destaca como riesgo alto la poca diversificación de los ingresos del Casal y se le presenta como oportunidad:

- Actualizar el sistema de cuotas de sus socios y alquileres de instalaciones del edificio.
- Incentivar las donaciones, patrocinios y actividades recaudadoras de fondos.
- Renovar y buscar nuevos convenios y subvenciones.

1.4.4.1. Alquileres

Es la principal fuente de ingresos del Casal, a parte de las subvenciones que recibe de la Generalitat de Cataluña.

En los primeros meses del mandato de Puig Bóo como Presidente, realizó una reunión con los tres inquilinos importantes (Teatro, Restaurante y Estacionamiento) y se observó que:

- Había falta de coordinación entre el Teatro, Restaurante y Estacionamiento. Funcionaban como entes totalmente separados.
- Había un claro desfase de los importes mensuales en relación a los valores del mercado.

- El Estacionamiento y el Teatro estaban también en mal estado. Esos dos locatarios funcionaban sólo para sacarle el mayor rédito a sus locaciones sin preocuparse por inversiones o mantenimiento del respectivo predio o local.

En 2014 el valor de los alquileres se puso al día y eso permitió consolidar esta fuente de ingresos.

1.4.4.2. Los fondos y ocultamiento de la información

En las últimas gestiones del Casal, no hubo una gestión apropiada de los ingresos de la asociación. Hubo problemas graves con los balances por falta de información y fue difícil saber dónde fue destinado el dinero. Es decir, cada gestión utilizaba el dinero como si no tuviera que rendir cuentas a nadie y las funciones de los auditores de cuentas fueron reducidas a firmar los balances una vez al año. Durante los últimos años era complejo presentar el balance anual y convocar a las asambleas en el tiempo estipulado. Esto se debía a que no había un seguimiento serio de las cuentas.

Era frecuente que se dijera la frase “no hay dinero” en el consejo. Por ello, se dejaron de pagar las cargas sociales por varios meses. En alguna oportunidad no se les pago por 5 meses el sueldo a los profesores de catalán, pero toda esta información se ocultaba a los socios, manejándose en el círculo de unos pocos.

Faltas de gestión:

- Deuda del avalúo. Ya estaba la causa cerrada y juzgada en contra del Casal pero nadie gestionó el pago.
- No había plan de evacuación desde 2007. La renovación debe ser anual.
- No se presentaron los papeles a la Inspección General de Justicia (IGJ) desde el 2003.
- No había libro de sueldos desde 2009.
- No había registro en el libro de los balances.
- Cuando se hicieron los contratos, no se hicieron los inventarios.
- Dos de los locadores tenían a todos sus empleados en negro. Un locador estuvo 5 años y el otro, 10 años.

1.5. Problemas externos del Casal

1.5.1. Crisis del tejido asociativo. Factores del cambio

Harrison Coerver y Mary Byers, co-autores de *Race for Relevance. 5 Radical Changes for Association*, sostienen que hay 6 factores en el mercado que han cambiado irreversiblemente el tablero de juego para las asociaciones. Estos cambios residen en cómo concebimos el

tiempo y el retorno del valor, en los cambios de estructura de los mercados, los cambios generacionales, de competencia y tecnológicos.

a) Tiempo: estamos más ocupados que nunca pero muchas asociaciones operan como si la gente tuviera todo el tiempo del mundo, esperan más compromiso y mayor dedicación, y producen publicaciones y comunicaciones que los miembros sólo pueden leer en diagonal en lugar de leer detenidamente. Y mientras tanto, muchos gerentes se lamentan porque los miembros dejan de asistir o participar de los encuentros, pero lo cierto es que no lo hacen simplemente por falta de tiempo. Nos encontramos con comentarios como “las actividades que organizan están bien -a veces ni siquiera eso-, pero es que no tengo tiempo de asistir”. Sin embargo, la gente encuentra un hueco en sus apretadas agendas para:

- Proyectos que merecen la pena
- Ideas que les ayudan a desempeñarse mejor en sus trabajos
- Iniciativas que son interesantes
- Causas que les importan
- Actividades que son divertidas

Hoy, más que nunca, la gente participa de los eventos si cumplen alguna de estas condiciones. Si no, ¿para qué ir?

b) Expectativas sobre valor: “¿qué recibo a cambio de la cuota?”. Esta es la pregunta que muchos miembros y potenciales miembros se formulan antes de asociarse. En términos empresariales, la pregunta es: ¿cuál es mi retorno sobre la inversión?, es decir, ¿qué obtengo yo a cambio? La respuesta va a ser indefectiblemente distinta según a quién le hagamos la pregunta. Si es de la generación “Baby boom”, responderán una cosa, mientras que los de la generación X e Y responderán otra. Lo analizaremos más adelante (ver punto “d. Diferencias generacionales”).

c) Estructura de mercado: apenas hay sector -por no decir que no hay ninguno- que no haya quedado inalterado en su composición, estructura y función. En algunos casos, la agitación es la norma. Las colectividades de inmigrantes, si bien las olas migratorias en este mundo globalizado nunca han mermado, no son ni por asomo una excepción y sin embargo la gran mayoría de las asociaciones siguen ofreciendo los mismos servicios y funciones de la misma forma que hacían antaño. Coerver y Byers dicen que una de la forma de supervivencia es la diferenciación: basta con identificar un ente diferenciador para destacarse de la competencia y diseñar una estrategia única. Para el caso que nos atañe, el del Casal de Cataluña de Buenos Aires, se podría decir que una forma de supervivencia es la reconexión entre necesidades de la colectividad con los servicios que éste brinda y no tanto la diferenciación.

d) Diferencias generacionales: por primera vez en la historia, hay cinco generaciones conviviendo y cuatro de ellas trabajando codo a codo:

- Generación GI o la gran generación
- Silenciosa
- Boomers
- Generación X
- Generación Z

Cada generación se destaca por tener sus propios intereses, motivaciones, valores, etc. El cambio de estos elementos en las generaciones más jóvenes es, en gran parte, causa del éxodo que han sufrido las asociaciones. La gran diferencia entre las generaciones no es la propensión en formar parte de una asociación sino en sus expectativas sobre la membresía y su retorno (como se explica en el punto “b. Expectativas sobre el valor”).

e) Competencia: puede venir de forma interna dentro del sector, es decir, asociación versus asociación, y externa. Veamos algunos ejemplos aplicados al Casal de Cataluña de Buenos Aires:

- Competencia interna. En el pasado el Centre Català perdió relevancia ante la creación del Casal de Cataluña. Y actualmente, pasa lo mismo con la Asociación Catalana de Socorros Mutuos Montepío de Montserrat y el Casal de Cataluña. Si bien los propósitos de estas 3 asociaciones se diferenciaban, no dejaron de ser una amenaza entre ellas.
- Competencia externa. La competencia externa no tiene porqué ser de la misma índole, puede venir de muchas otras fuentes. Por ejemplo: internet y las centenares opciones de ocio que hay en la actualidad (teatro, cine...), etc.

f) Tecnología: internet y las redes sociales son los que lideran el cambio en este ámbito. Las redes sociales suponen una amenaza más directa para las asociaciones ya que Facebook, LinkedIn, etc. están acaparando el espacio del networking online a expensas del networking que brindan las asociaciones.

A su vez, la autora de *The end of membership as we know it*, Sarah L. Sladek simplifica los cambios que afectan a las asociaciones en 2 grupos: la tecnología y el cambio demográfico. Estos dos factores clave han evolucionado de tal forma que impiden a las asociaciones tener éxito si siguen haciendo las cosas como las habían estado haciendo en los últimos tres siglos.

1. La Tecnología, y más específicamente las tecnologías de la información, que han hecho que nuestra forma de comunicarnos haya cambiado. Las generaciones que están subiendo y que están entrando en el mercado laboral no conciben la vida sin las nuevas tecnologías -sin Internet, sin smartphones, etc. La tecnología está cambiando las reglas del juego

dando a las personas acceso a redes sociales y a información sin la asistencia de las asociaciones.

2. Cambio demográfico: para el año 2030, la generación “Baby-Boom” se habrá retirado del mercado laboral. Esta es una de las amenazas más importantes para la subsistencia de las asociaciones ya que la gran mayoría de ellas están dirigidas y apoyadas en los “baby boomers” y muy pocas están desarrollando estrategias para protegerse de este éxodo masivo de los consejos directivos. Además, tenemos conviviendo distintas generaciones con necesidades, valores, deseos y expectativas bien dispares.

La autora se muestra positiva en la perdurabilidad de las asociaciones pues éstas “han sobrevivido a lo largo del tiempo porque las personas se necesitan las unas a las otras. Han prosperado porque la demanda era alta y la competencia era mínima. Sin embargo, las nuevas tecnologías y el cambio demográfico puede ponerlo en peligro ya que ambas cosas han hecho cambiar en la forma como las personas se comunican las unas con las otras. Es momento para todas las asociaciones reconstruir su dominancia²⁰”.

1.5.1.1. Cambio generacional

Un gran común denominador entre Sarah L. Sladek y Harrison Coerver y Mary Byers es el cambio generacional. En el artículo publicado en la revista *Harvard Business Review* “The Next 20 Years: How Customer and Workforce Attitudes will Evolve” de Neil Howe y William Strauss, los autores identifican varios grupos que conforman la clase trabajadora basándose en la generación a la cual pertenecen. En este sentido, se identifican 4 generaciones comprendidas en los años 1943 hasta el 2005. En total, ampliando el sesgo temporal, se identifican más (GI Generation, Silent Generation and Homeland Generation), pero los autores se centran en las tres que están conviviendo actualmente en el contexto laboral. Éstas son:

	Etapas actual	Trabajo y economía	Comunidad y política
Generación Boom 1943-1960	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Quieren cambiar la llegada a la vejez, crear una nueva ética social de decadencia y muerte. ▪ Se pronunciará su resistencia al estilo de vida de la Generación X. ▪ Buscarán productos, 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Muchos seguirán involucrados con sus trabajos. ▪ Serán consultores, contratistas independientes, o trabajarán remotamente para mantener su estilo de 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Están más involucrados con sus hijos que lo que estuvieron sus padres con ellos. ▪ Sentirán frustración a medida que vayan perdiendo influencia en política.

²⁰ Fuente: Sladek, S. L. (2011). *The end of membership as we know it. Building the fortune-flipping, must-have association of the next century* (página 18). Washington: ASAE: The Center for Association Leadership.

	Etapas actual	Trabajo y economía	Comunidad y política
	servicios, estilos de vida que expresen sus convicciones.	vida autosuficiente.	
Generación X 1961-1981	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantendrán su reputación de alienación y desafectación a medida que alcancen la cincuentena. Se les asociará con la tozudez, aspereza y practicidad. ▪ Buscarán mayor estabilidad y seguridad en sus familias y trabajos. ▪ Continuarán evaluando los productos en términos de eficiencia, conveniencia, y customización. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Serán reconocidos como la generación más eficiente e innovadora. ▪ Querrán ser agentes independientes o gestionaran grandes corporaciones. Otros, simplemente se darán cuenta que jamás tendrán una carrera. ▪ Los managers serán buenos tomando decisiones, reduciendo la burocracia, etc. ▪ Se sentirán mal remunerados y recompensados a todos los niveles. ▪ Harán el trabajo que los demás no quieren hacer. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fortalecerán su entorno social como compensación de sus problemas financieros. ▪ Se centrarán en la protección y buena educación de sus descendientes. ▪ Puede ser que cambie su aversión a las políticas institucionales de grande escala, por la aparición de individuales carismáticos que los atraigan. ▪ Los líderes políticos "Generación X" serán pragmáticos y buscarán soluciones racionales.
Generación Milenaria o Y 1982-2005	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Querrán corregir la falta de practicidad de los boomers y de indisciplina de la Generación X. ▪ Desarrollarán normas comunitarias basadas en reglas, estándares y responsabilidad personal. ▪ Se mostrarán despreocupados en cuanto al color de la piel de sus compañeros y a la religión en general. ▪ Tallarán nuevos conceptos del cyberspacio público y usarán la información para fortalecer grupos y no tanto a individuales. ▪ Esperarán interacción sin 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Afrontarán muchos retos cuando entren en su etapa laboral. Sus expectativas en cuanto a compensación serán frustradas. ▪ La clase económica y privilegios ya no estará asociado a género, raza, etnia. ▪ Serán más seguros, confiables, y abiertos al aprendizaje que cualquier generación predecesora. También serán vistos como consentidos y mimados, reacio al riesgo y dependientes. ▪ A menudo sentirán que 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Seguirán cerca de sus familias a medida que se hagan mayores. Tendrán una interdependencia personal, social y económica con sus padres que otra generación anterior. ▪ Usarán las nuevas tecnologías para mantener los lazos con sus iguales. ▪ Concebirán la política como una forma de progreso cívico.

Etapa actual	Trabajo y economía	Comunidad y política
pausa son sus iguales y acuñaran nuevos estándares de redes sociales.	son tratados injustamente y esperarán que los problemas sean solucionados antes de tomar la decisión de cambiar de empresa.	

Tabla 3. Generación Boomer, X e Y: etapa actual, trabajo y economía, comunidad y política. ²¹

En el contexto de las asociaciones, además conviven la Gran Generación y la Generación Silenciosa, tal como indican Coerver y Byers:

- a) La Gran Generación (o IG, por la I Guerra Mundial): hoy en día se encuentran en la tercera edad y tienen poca influencia sobre la cultura y los valores.
- b) La generación silenciosa: es una generación que aceptó la vida cívica institucional y la cultura convencional de su generación antecesora (IG). Se convirtieron en activistas de los derechos civiles, líderes pacifistas, feministas, y mentores para los jóvenes líderes. Ya en edad avanzada, se han centrado en los debates, la inclusión, etc., pero no de forma decisiva. Han entrado en la jubilación con un estilo de vida moderno y opulencia sin precedentes.

Como punto final se destaca que los arquetipos generan arquetipos opuestos. Dicho en otras palabras, nuestra generación es como la generación que formó a la generación que nos formó.

Poniendo el foco en las generaciones más jóvenes, por mucho que nos pese, no tienen en su mente formar parte de una asociación. Lo que tienen en común las generaciones que están conviviendo hoy en día es que se cuestionan los valores de la vida asociativa, pero los más jóvenes piden un retorno de la inversión de una forma distinta. En "Generations and the future of Association Participation" se lee que los jóvenes buscan y piden un retorno por la membresía, incluyendo servicios tangibles, que les rinda cuentas, ventajas bien identificadas para su carrera, sentido de comunidad profesional y oportunidades de servir dentro de la asociación.

En la siguiente tabla, se analizan las diferencias generacionales desde el punto de vista de sus intereses, valores, falencias, etc.

²¹ Fuente: Howe, N., & Strauss, W. (2007). The Next 20 Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve. *Harvard Business Review*, 63-70.

	Baby boomers	Generación X	Generación Y
Qué problemas tienen hoy en día	Jubilaciones precarias, reinserción laboral, aumento costos de sanidad o cobertura médica insuficiente.	Deudas, cuidado de los mayores y más jóvenes, balance de su carrera y vida personal, atrapados en cargos medios.	Deudas, desempleo, dificultades en la transición universidad y carrera profesional, estereotipos negativos que toman como ejemplos a seguir.
Por qué se asocian	Oportunidades de liderar y dejar un legado.	Oportunidades para mejorar en su carrera profesional.	Oportunidades para aprender de otros.
Estilos de voluntariado	Quieren liderar. Les gusta dirigir a otros, reunirse y debatir sobre estrategia.	Quieren autonomía. No soportan ser controlados y supervisados en exceso y cualquier cosa que sea una pérdida de tiempo.	Quieren estructura. Esperan feedback inmediato y tener cada vez más responsabilidades.
Falencias	Tienen una actitud de “sabelotodo” y no siempre están abiertos a nuevas ideas.	Tienen problemas para comprometerse y son reacios a todo (esperan ver para creer).	Tienen falta de atención y son demandantes. Les interesa el “¿qué hay para mí?”.
Lo que no quieren	Gente que les diga qué tienen que probar cosas nuevas.	Caos, desconfianza, lealtad sin recompensa.	Que no se tengan en cuenta sus ideas por falta de experiencia.

Tabla 4. Intereses generacionales. Elaboración propia.²²

²² Fuente: Sladek, S. L. (2011). *The end of membership as we know it. Building the fortune-flipping, must-have association of the next century* (página 65). Washington: ASAE: The Center for Association Leadership.

1.5.2. Crisis económica en Cataluña

En 2008 España se sumergió en la crisis socioeconómica más severa tras la transición. Una de los sectores de la sociedad más afectados fue la de los jóvenes a quienes el desempleo llegó a afectar al 50% de la población, como se muestra en la tabla de abajo (ver año 2012 y 2013).

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Total	8,9	16,2	17,7	19,2	22,5	23,1	20,3
De 16 a 64 años	8,9	16,3	17,8	19,3	22,7	23,2	20,4
De 16 a 24 años	20,1	36,9	39,1	43,8	50,4	50,2	47,1
De 25 a 54 años	8,1	14,7	16,1	17,5	20,8	21,4	18,3
De 55 años y más	4,8	10	12,3	13,1	15,9	17,5	17,1
De 16 a 54	28,2	51,6	55,2	61,3	71,2	71,6	65,4

Tabla 5. Tasa de desempleo del 2008 al 2014.²³

En España había el capital humano mejor preparado de su historia pero se encontró sin oportunidades laborales ni de proyección personal ni profesional. Esta fue una de las principales causas que inició el último movimiento migratorio de España hacia el exterior. Y así es como una gran cantidad de catalanes emigraron año tras año desde el 2008, sea por cuestiones personales o profesionales, llegando algunos a Buenos Aires.

En 2012, por vez primera en Cataluña, se registró una salida neta de población al extranjero de 6.151 personas, según un informe del Instituto de Estadística de Cataluña²⁴ y en 2014 la emigración de jóvenes catalanes aumentó más del 55% desde 2009²⁵.

²³ Fuente: IDESCAT. (28 de febrero de 2016). Web de la Estadística Oficial de Cataluña. Obtenido de Encuesta de población activa: <http://www.idescat.cat/treball/epa?tc=4&id=ic4002&dt=20144&lang=es&x=3&y=10>. Tabla: elaboración propia.

²⁴ Fuente: EFE. (7 de ago. de 2014). La Vanguardia. Obtenido de *La emigración de jóvenes catalanes aumenta más del 55% desde 2009*: <http://www.lavanguardia.com/vida/20140807/54413562186/emigracion-jovenes-catalanes.html>

²⁵ Fuente: EP. (2 de oct. de 2013). La Vanguardia. Obtenido de *Catalunya registra por primer vez más emigración que inmigración*: <http://www.lavanguardia.com/vida/20131002/54390343542/catalunya-registra-primer-vez-emigracion-que-inmigracion.html>

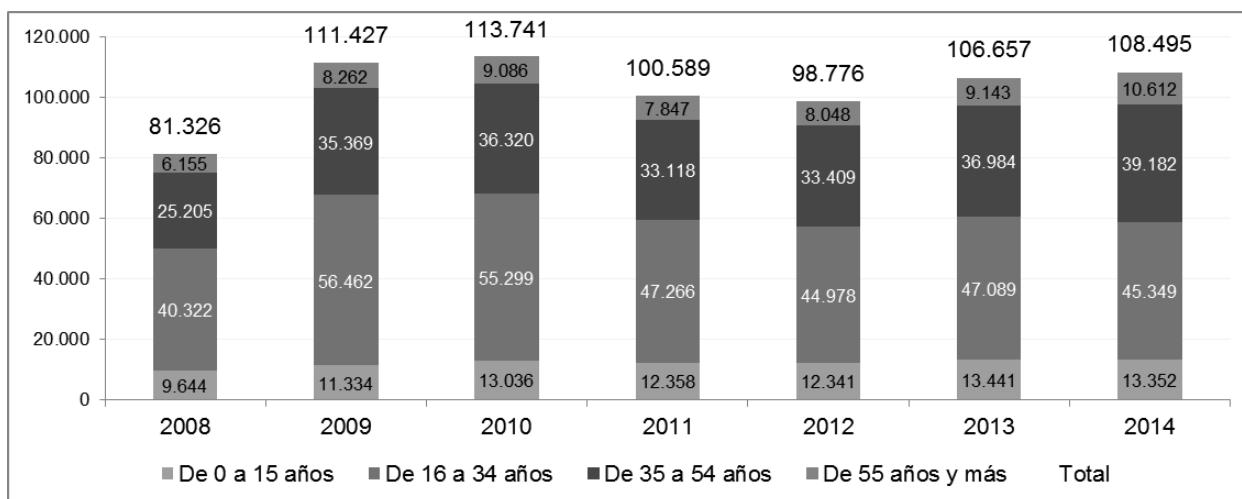


Ilustración 4. Emigración por grupo etario.²⁶

Una de las principales causas del crecimiento de emigración en 2009, que fue del 37%, fue la elevadísima tasa de desempleo entre los jóvenes. En los siguientes gráficos se muestra cómo la crisis afectó en gran medida a la población activa de entre 25 a 54 años.

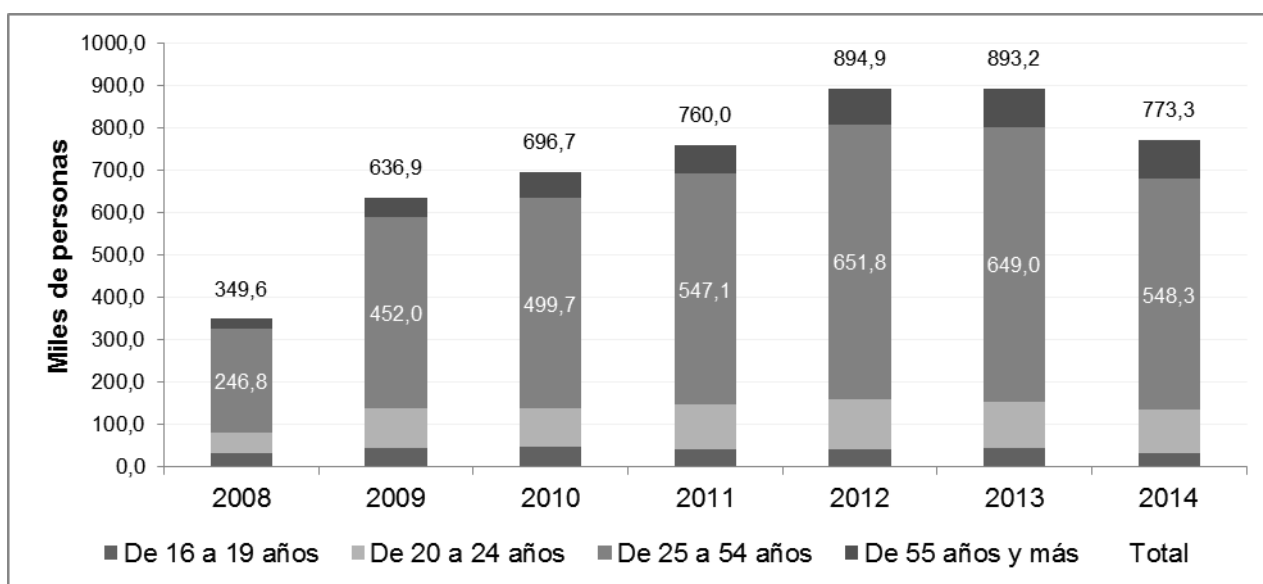


Ilustración 5. Población desocupada 2008 a 2014.²⁷

²⁶ Fuente: IDESCAT. (28 de feb. de 2016). Web de la estadística oficial de Cataluña. Obtenido de Migraciones externas. Emigraciones. Por grupos de edad: <http://www.idescat.cat/economia/inec?tc=3&id=d008&lang=es>. Gráfico: elaboración propia.

²⁷ Fuente: IDESCAT. (28 de febrero de 2016). Web de la Estadística Oficial de Cataluña. Obtenido de Encuesta de población activa: <http://www.idescat.cat/treball/epa?tc=4&id=ic4002&dt=20144&lang=es&x=3&y=10>. Gráfico: elaboración propia.

Si se comparan ambos gráficos se puede ver que la población más afectada por el aumento del desempleo es la comprendida por el rango etario de 16 a 54 años y es justamente este grupo el que lideró el movimiento emigratorio en los años 2008-2014.

Todo ello hizo que el factor externo que se mencionaba en el punto anterior (1.5.1. Crisis del tejido asociativo. Factores del cambio) se acentuara aún más: si a la pérdida de interés en las asociaciones por parte de las generaciones más jóvenes se le suma una clara preocupación por la pérdida de empleo y las dificultades que están enfrentando para encontrar un nuevo trabajo, no es ninguna sorpresa que su interés en participar o colaborar en alguna asociación sea casi nula.

Sin embargo, en esa amenaza es donde debería residir la principal oportunidad de las asociaciones: ayudar a este sector de la sociedad a superar estas dificultades para, en definitiva, mejorar su calidad de vida, que como se viene enfatizando en distintas partes del presente trabajo, debería ser el objetivo principal de cualquier asociación civil.

También supuso (y todavía supone) un factor externo importantísimo para el Casal puesto que éste se sostiene financieramente en gran parte gracias a las subvenciones que recibe de la Generalitat de Catalunya. A raíz de la crisis económica, el gobierno tuvo que aplicar recortes en el gasto e inversión públicos y eso afectó de una forma muy directa al Casal de Cataluña, que recibió menos apoyo en este aspecto y en algunas ocasiones, tarde.

CAPÍTULO II. LA IMPORTANCIA DE LAS ASOCIACIONES EN LA SOCIEDAD Y EL CAMBIO DE CONTEXTO

En este capítulo se pretende entender para qué es importante que el Casal de Cataluña siga existiendo y cómo la institución puede hacer para superar los factores internos y externos que comprometen su porvenir.

2.1. La necesidad del cambio. La importancia del tejido asociativo en la sociedad

Decíamos que los movimientos migratorios peninsulares hacia ultramar se fueron intensificando a lo largo del siglo XIX y las primeras asociaciones de inmigrantes surgieron para:

- Solucionar algunos de los principales problemas con que se encontraban los inmigrantes en los países de acogida.
- Favorecer las relaciones personales y profesionales entre individuos de un mismo grupo étnico

Es así como se fueron creando sociedades de beneficencia, asociaciones de socorros mutuos, recreo e instrucción y cultura (incluidos los casinos), centros regionales, clubs y círculos, asociaciones comarcales, municipales, parroquiales o de aldea; clubs deportivos, asociaciones confesionales, políticas, económicas, etc.²⁸

El historiador Saúl Luis Casas en su ponencia sobre “La comunidad catalana en la Argentina: militancia republicana e identidad nacional...” dijo:

“Un aspecto central de la inmigración en la Argentina lo constituye desde la segunda mitad del siglo XIX el asociacionismo voluntario. Este proceso que se extendió a lo largo de casi todo el territorio nacional involucró especialmente a las grandes colectividades (italiana y española) que participaron de ese movimiento, pero también a otras de diferentes lugares del mundo que contaron con sus propias asociaciones de base étnica. El criterio sobre el cual se montó el impulso asociacionista tuvo varios ejes, especialmente el que se sostenía en la necesidad de mantener la cultura y las tradiciones originales junto con la posibilidad de ofrecer algún tipo de asistencia médica.

Estas asociaciones fueron el motor que permitió impulsar la unidad e identidad nacional española que, sin embargo, no alcanzó a impedir que el asociacionismo asumiera un decidido tinte

²⁸ Fuente: Blanco Rodríguez, J. A. (2008). *El asociacionismo en la migración española a la Argentina*. Zamora: UNED.

regionalista. Las asociaciones basadas en criterios étnico-regionales se expandieron y desarrollaron a lo largo del nuestro país. [...].”²⁹

Así pues, a través de estos autores (Blanco Rodríguez y Casas) se puede identificar los principales motivos del asociacionismo de migrantes y su importancia como parte del engranaje social, siendo elementos esenciales para la integración y prosperidad de los mismos.

Sin embargo, en pleno siglo XXI, hay indicios que nos hacen replantear la necesidad, el porqué, de la existencia de las asociaciones civiles sin ánimo de lucro, y más concretamente sobre las comunidades en el exterior, como la del Casal de Cataluña. En unos de los escritos de Josep Puig Bóo leemos:

“Los centros culturales de colectividades perdieron el sentido de ser. Nacieron como centro de encuentro de los nativos que podían encontrarse para festejar historias, para ayudarse a encontrar trabajo, para sentirse acompañados en una ciudad donde el anonimato hace daño. El nuestro no estuvo exento de ese problema, le sucedió lo mismo. Con la variante que nuestra cultura, al ser bilingüe, con facilidad se pasó al castellano y se perdió en muchos el idioma.”³⁰

Si bien Puig Bóo destaca “[la pérdida] del sentido de ser” del Casal de Cataluña en Buenos Aires, la realidad es que los motivos y necesidades que llevaron a crear antaño las entidades como el Casal de Cataluña de Buenos Aires no han cambiado ya que, aunque los tiempos han cambiado, los movimientos migratorios han persistido y persisten en la actualidad lo que lleva a mantener vigente la necesidad de las colectividades en el exterior.

Leemos en La Vanguardia que a inicios del 2015 había 2.183.043 de españoles residentes en el exterior y el principal país de destino fue Argentina.³¹

²⁹ Fuente: Casas, S. L. (2012). *La comunidad catalana en la Argentina: militancia republicana e identidad nacional en la lucha contra la dictadura de Primo de Rivera. Exilios políticos del Cono Sur en el siglo XX* (pág. 16). La Plata: Universidad Nacional de La Plata.

³⁰ Fuente: Puig Bóo, J. (2014). Plan Estratégico años 2014 – 2017. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina.

³¹ Fuente: Nafría, I. (18 de mar. de 2015). Dónde viven los españoles residentes en el extranjero. Obtenido de La Vanguardia. VangData: <http://www.lavanguardia.com/vangdata/20150318/54429075994/donde-viven-los-espanoles-residentes-en-el-extranjero.html>

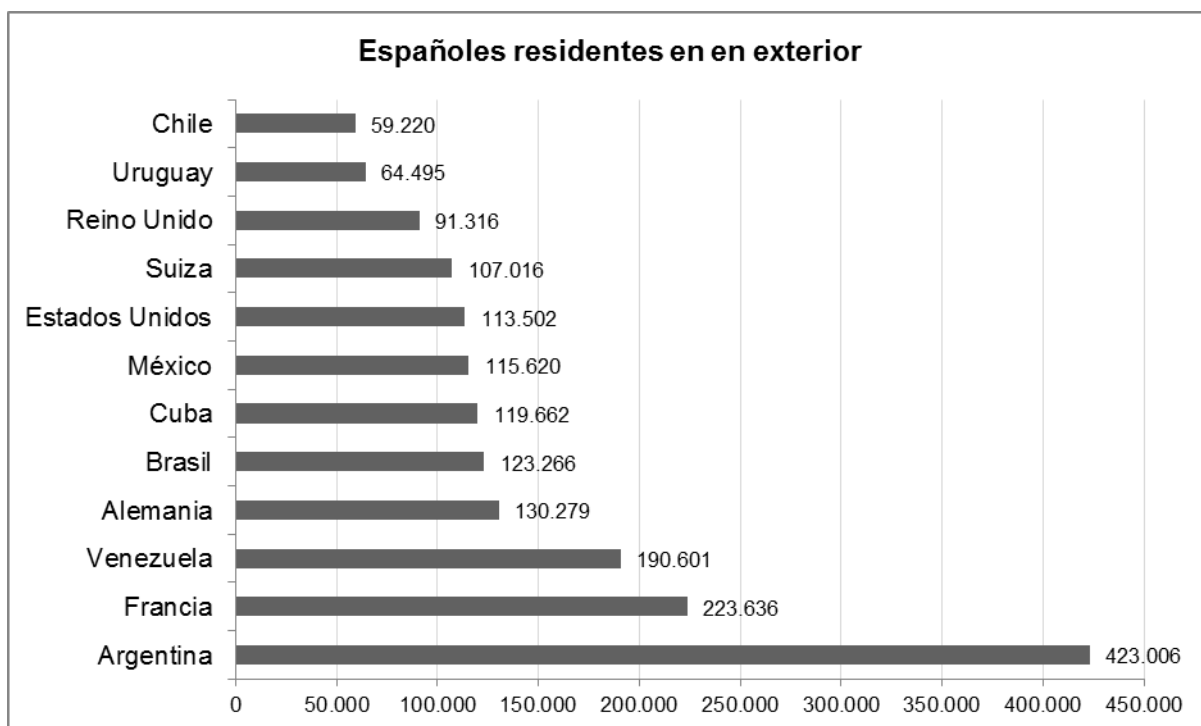


Ilustración 6. Españoles residentes en el exterior a 1 de enero de 2015.

De estos más de 2 millones de españoles, 221.444 fueron catalanes y el principal país de destino fue Francia, seguido de Argentina.³²

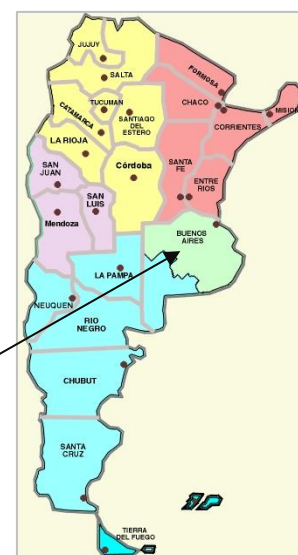
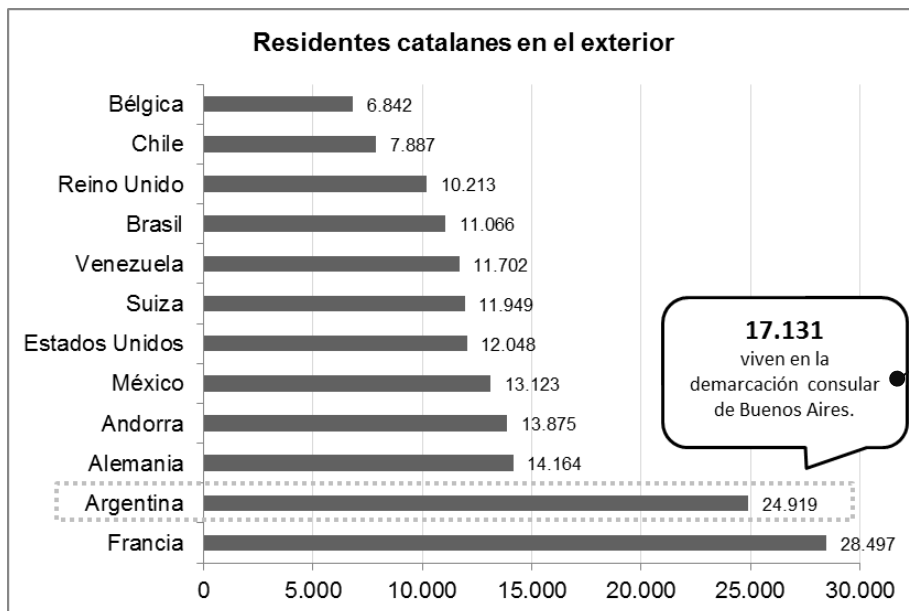


Ilustración 8. Demarcación consular de Buenos Aires.³³

³² Fuente: Nafría, I. (19 de mar. de 2015). *Dónde viven los catalanes residentes en el extranjero*. Obtenido de La Vanguardia, VangData: <http://www.lavanguardia.com/vangdata/20150319/54428284804/donde-viven-los-catalanes-residentes-en-el-extranjero.html>

Ilustración 7. Catalanes residentes en el exterior a 1 de enero de 2015.

El 11% de los españoles residentes en Argentina son catalanes y en la demarcación consular de Buenos Aires hay 17.131⁽³⁴⁾. Esto significa que el 68% de los catalanes residentes en Argentina viven en Buenos Aires. El principal motivo de esta ola migratoria fue la crisis económica de España.

Es así como asociaciones creadas más de siglo atrás siguen teniendo su razón de ser vigente en tiempos actuales. Las asociaciones son creadas porque de alguna forma buscan satisfacer las necesidades de sus asociados, resolver los problemas en comunidad. En definitiva, las asociaciones ayudan a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. Por cumplir esa función, transversal a cualquier asociación, merece la pena que, como sociedad, se defienda ese tipo de organizaciones; por el bien común. Toni Puig, experto en cultura colaborativa, en relación a la importancia del tejido asociativo dice:

Creo que debemos trabajar mucho más nuestra misión asociativa. Sólo así es posible transformarla en resultados de calidad de vida en la ciudad. En los ciudadanos. Y en la propia vida. En la asociación. Debemos intentar sacar el máximo rendimiento en todo lo que nos proponemos. Hemos, pues, de priorizar más. Hemos de aprender a gestionar. A producir servicios. Con calidad. Con mucha flexibilidad.³⁵

De su discurso sobre la importancia de las asociaciones se destacan los siguientes puntos:

- Optar por la excelencia de gestión y la excelencia por parte de los integrantes de la asociación.
- Integrar las asociaciones en el tejido social de las ciudades, que las asociaciones estén apoyados por ellos y viceversa.
- Y estar en cambio continuo porque los ciudadanos cambian, las organizaciones cambian, todos cambian.

Lamentablemente no se dispone de información de la evolución de socios de la última década pero se entiende que mientras año tras año desde 2008 eran más los emigrantes catalanes llegaban a Buenos Aires, la cantidad de socios del Casal de Cataluña iba en la dirección opuesta.

Aclarando un poco este punto vemos que todavía existe una comunidad de catalanes en Buenos Aires que comparte las mismas necesidades que antaño y sin embargo, por algún

³³ Ilustración de: (Consulado General de España en Buenos Aires, 2016)

³⁴ Dato facilitado por el Consulado General de España en Buenos Aires a 2 de febrero de 2016 vía correo electrónico.

³⁵ Fuente: Chiaravalli, V. (13 de sep. de 2016). *La Nación*. Obtenido de Toni Puig, el gurú de la "cultura colaborativa": <http://www.lanacion.com.ar/1619265-toni-puig-el-guru-de-la-cultura-colaborativa>

motivo, éstos están dejando de hacer cosas en conjunto, de festejar, de ayudarse los unos a los otros. En definitiva, han dejado de asociarse. Y en el medio está el Casal de Cataluña que se quedó estupefacto ante tanto cambio externo y totalmente inoperante perdiendo así su relevancia ante esta parte de la sociedad.

2.2. Modelos de gestión del cambio

En esta sección, se pretende analizar distintos modelos para efectuar el cambio y hacerlo posible de forma exitosa. Este capítulo girará en torno a 3 modelos:

1. El de Sarah L. Sladek, que analiza los elementos que toda asociación debería tener en su campo de mira para asegurar su prosperidad.
2. El de los autores Coerver y Byers, que proponen 5 cambios radicales para que las asociaciones vuelvan a recuperar su relevancia.
3. El de John P. Kotter, que a través de su obra “Leading change”, nos da una guía de cómo debería implementarse el cambio para que éste sea exitoso.

De esta forma, Kotter nos indica el “cómo”, Coerver y Byers nos indican el “qué” hay que cambiar y Sladek nos indica que elementos debe tener cualquier asociación para que ésta sea exitosa.

Sladek	Coerver y Byers	Denominadores comunes
<i>Aspectos de cambio</i>		
1. Identificar las necesidades del cambio.	1. Identificar las necesidades del cambio.	1. Identificar las necesidades del cambio.
2. Ofrecer mejores beneficios	2. Revisar el modelo de gobierno	2. Revisar el modelo de gobierno
3. Fomentar el alcance	3. Empoderar los comités de gestión.	3. Empoderar los comités de gestión.
4. Construir comunidades online.	4. Empoderar al CEO y comprometer al equipo de gestión	4. Ofrecer mejores beneficios (Racionalizar el mercado de la membresía.)
5. Construir una asociación para el próximo siglo.	5. Racionalizar el mercado de la membresía.	5. Fomentar el alcance (Racionalizar el mercado de la membresía)
	6. Racionalizar los programas, servicios y actividades	6. Construir comunidades online.
	7. Actualizarse tecnológicamente y mantenerse a la vanguardia.	7. Construir una asociación para el próximo siglo. (Actualizarse tecnológicamente y mantenerse a la vanguardia.)

Tabla 6. Autores y teorías sobre Gestión de Cambio y Gestión de Asociaciones. ³⁶

³⁶ Fuentes:

2.2.1. Gestión del cambio. John P. Kotter

Ante cualquier proceso de cambio es inevitable mencionar a John P. Kotter, experto en gestión del cambio. En su libro “Leading change”, antes de identificar las fases de cualquier etapa de cambio, avisa al lector de los potenciales errores que se pueden cometer a la hora de implementarlo:

Error 1: permitir demasiada autocomplacencia. No crear el nivel suficiente de urgencia puede ser fatal hasta comprometer el éxito del proceso de cambio.

Error 2: No lograr crear una coalición fuerte que guíe el cambio. En las transformaciones exitosas, el presidente, el gerente general y unas 15 personas están más comprometidas con el desarrollo y tiran juntos como equipo. Normalmente no incluyen a los gerentes séniores ya que suelen ser detractores del cambio.

Error 3: subestimar el poder de visión. La visión juega un rol importante a la hora de efectuar el cambio ya que dirige, alinea y guía las acciones. Sin visión, se crea confusión, surgen incompatibilidades y se pierde el tiempo.

Error 4: no comunicar la visión. No se puede pretender que la gente se sacrifique a no ser que crean en los beneficios potenciales del cambio y que sea realmente factible. Sin una buena comunicación, los empleados no se sentirán atraídos.

Error 5: permitir que los obstáculos bloqueen la nueva visión. Cuando el equipo se enfrenta a obstáculos, es habitual que se desmoralicen, pero hay que saber que éstos no están en ningún otro lugar más que en sus cabezas y lo difícil es convencerlos precisamente que no hay barreras externas. A veces, el obstáculo es la estructura organizacional, pero hay herramientas que permiten derrocarlos.

Error 6: No crear objetivos en el corto plazo. El cambio real y consistente toma su tiempo y si no se alcanzan pequeños logros en el camino, la resistencia de los actores va mermando hasta el punto del abandono.

Error 7: declarar victoria demasiado pronto. Hay que saber que el cambio puede tomar desde 3 a 10 años y los logros son frágiles y sujetos a la regresión. Hasta que la organización no esté empapada de este cambio, no se puede cantar victoria.

Coerver, H., & Byers, M. (2011). *Race for Relevance. 5 Radical Changes for Associations*. Washington: ASAE: The Center for Association Leadership.

Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Massachusetts: Harvard Business Review Press.

Sladek, S. L. (2011). *The end of membership as we know it. Building the fortune-flipping, must-have association of the next century*. Washington: ASAE: The Center for Association Leadership.

Error 8: Descuidar el anclaje de los cambios en la cultura de la organización. Hasta que el nuevo comportamiento no esté anclado en normas sociales y valores compartidos, el cambio queda sujeto a la degradación tan buen punto las presiones asociadas al cambio se desvanecen.

El autor declara que “estos errores no son inevitables. Estando atentos y preparados, se pueden evitar o como mínimo, mitigados La clave está en saber entender por qué las organizaciones se resisten al cambio [...]” (Kotter, 2012).

Las etapas de cualquier proceso de cambio deberían basarse, según el autor, en las siguientes:

1. Crear sentido de urgencia³⁷
 - a. Examinar el mercado y su competitividad.
 - b. Identificar crisis, crisis potenciales y oportunidades.
2. Formar una coalición potente
 - a. Crear un grupo con suficiente poder que lidere el cambio
 - b. Poner a trabajar a un grupo de gente como un equipo.
3. Desarrollar una visión y estrategia claras

En la generación de la visión normalmente empieza a partir de una idea de una sola persona, pero es importante que la visión se vaya moldeando y la vayan creando el equipo de gestión del cambio (coalición).

- a. Crear una visión que permita dirigir el esfuerzo para el cambio
 - b. Desarrollar estrategias que permitan alcanzar esta visión.
4. Comunicar la visión del cambio
 - a. Usar todos los vehículos disponibles para comunicar constantemente la nueva visión y estrategia.
 - b. Establecer el modelo de coalición que sirva de referente para el comportamiento esperado de los empleados.
5. Eliminar obstáculos
 - a. Cambiar el sistema y estructura que entorpecen la visión del cambio.
 - b. Animar a arriesgarse y a tener ideas fuera de lo habitual, y diseñar actividades y acciones acorde.
6. Asegurar triunfos a corto plazo
 - a. Planificar para logros visibles.

³⁷ Fuente: Kotter, J. P. (2012). *Leading change* (Figura 2.2). Massachusetts: Harvard Business Review Press.

- b. Establecer cómo y cuándo se consigue el logro.
 - c. Reconocer y premiar de forma visible a aquellos que hayan alcanzado logros.
7. Consolidar los logros y construir sobre ellos
- a. Incrementar la credibilidad del cambio a todos los niveles, estructuras y políticas que no se adapten al cambio ni a su visión de transformación.
 - b. Contratar, promocionar y desarrollar a aquellas personas que pueden implementar el cambio de visión.
 - c. Revigorizar el proceso con nuevos proyectos, temas y agentes de cambio.
8. Anclar el cambio en la cultura de la empresa
- a. Crear mejor rendimiento a través del cliente, comportamiento orientado en la productividad, mejor y más liderazgo, y una gestión más efectiva.
 - b. Articular las conexiones entre el nuevo comportamiento y el éxito organizacional.
 - c. Desarrollar medios para asegurar el desarrollo y sucesión de liderazgo

2.2.2. Análisis previo al cambio de una asociación.

Sarah L. Sladek, por su lado, propone hacer un análisis interno y externo de la asociación antes de iniciar cualquier proceso de cambio y además nos alerta de las principales amenazas externas.

Primero hay que enfocarse hacia el futuro y entender por qué es importante el cambio. Para ello, la autora propone un sistema que facilita la comprensión y la comunicación:

- a) Calcular la ratio de retención de la asociación. Aplicar la fórmula:

$$\text{Ratio de retención} = \frac{\# \text{ renovaciones}}{\# \text{ total de socios}}$$

La “# renovaciones” es la cantidad de los socios que año tras año pagan sus cuotas y de esa forma renuevan su membresía y la “# total de socios” es la cantidad de socios que hay tiene el Casal.

- b) Calcular la ratio de pérdida de socios.

$$\text{Ratio de pérdida} = \frac{\# \text{ socios perdidos}}{\# \text{ total de socios}}$$

- c) Calcular la ratio de renovación. Esta fórmula permite ver en cuantos años desaparecerá la asociación si la tasa de pérdida de socios se mantiene constante en el tiempo.

$$\text{Periodo de renovación} = \frac{100}{\text{ratio de pérdida}}$$

Para poder accionar adecuadamente, hay que investigar a que se debe la pérdida de socios y para ello se propone hacer una encuesta o averiguar qué miembros de los órganos de gobierno (junta directiva, representantes de los comités, voluntarios, etc.) están por irse de la asociación

dando un puntaje de retirada de 1 a 5, siendo 1 poca probabilidad que esta persona se vaya de la asociación y 5 alta probabilidad. Hacer el mismo ejercicio pero para determinar el nivel de insatisfacción con la asociación. De esta forma, se puede agregar a la fórmula cómo afectaría el factor de “intención” retirada por parte de sus miembros en la asociación.

2.2.3. Amenazas de las asociaciones

Sarah L. Sladek declara que el objetivo de toda asociación es que atraiga miembros, que genere sus propios ingresos y que se destaque de cualquier otra como la mejor asociación de la industria o sector. Como cualquier empresa, la asociación será la líder sólo si lo que se provee es de valor incalculable y la competencia es mínima. Para ello hay que definir:

1. Sector. Para ello, hay que definir el mercado de la asociación, identificar quiénes los socios y quiénes lo serán. Es importante acotar al máximo el mercado ya que de esta forma se sabe dónde encontrar el dinero y porque, en un mundo con cada vez más información y competencia, la asociación tiene que ser canal directo a una audiencia en específico.
2. Cultura. Hay que identificar si hay una cultura nociva. Indicios de ello son: alta rotación en los empleados, voluntarios o junta, dificultad en reclutar o retener miembros, feedback negativos de los miembros u otros, arrebatos emocionales, ausencias en reuniones, etc. La cultura es importante porque las generaciones jóvenes están conducidas por la felicidad personal. Mientras que la generación de los Baby Boom están dispuestos a esforzarse para “reparar” lo que aflige a la asociación, la generación X e Y esperan una gran experiencia y se quieren a afiliarse a una gran causa. Donde haya situaciones negativas, desorganizadas, estresantes, etc., no habrán jóvenes. Conclusión: habrá que eliminar lo negativo y acentuar lo positivo para captivar la membresía de las generaciones más jóvenes.
3. Cuotas. En este punto la pregunta a responder es “¿por qué la gente debería querer quedarse o asociarse?” y para responder esta pregunta, la autora propone responder las siguientes otras preguntas:
 - ¿Qué hace la asociación? Al buscar una respuesta hay que elegir bien el modo y salirse de las formas convencionales. Hay que relevar la importancia de formar parte, tiene que motivar a que la gente tome acción, buscar una causa, una inspiración.
 - ¿Cómo la asociación aporta valor a los miembros? Hay que ir a preguntar directamente a los miembros y que ellos mismos lo cuenten. Hay que hacer que los miembros lo articulen para la asociación. Hay que preguntarse qué pasaría si la asociación no existiera, para destacar qué es lo que hoy en día está haciendo, mencionar en qué proyectos están colaborando, etc.

- ¿Cuál es la relación entre costo y valor (el ROI)? Hay dos tipos de socios: lo que dan (boomers) y los que reciben (x e y). Hay que hacer una lista de las ventajas que los socios obtienen al estar asociados: formación, actualizaciones legales, oportunidades publicitarias, networking, mentoring, conocimiento del producto, credibilidad, ahorro de impuestos, etc. Una vez hecha la lista, se propone monetizar cada ítem y de esta forma saldrá el ROI. Se recomienda que esta lista se muestre en la web y establecer de esta forma un “libro abierto de gestión” en post de mayor transparencia pues el cambio social y las nuevas generaciones valoran los esfuerzos de las organizaciones por ser más abiertas y honestas y tener la oportunidad de entender mejor las operaciones generales. Sirve para demostrar que vale la pena ser miembro y pagar la cuota. Por otro lado, si se plantea hacer cambios en la estructura de cuotas tiene que tener como objetivo final facilitar el ingreso de nuevos miembros, adquirir nuevos miembros de otros sectores, brindar mejores servicios, o corregir ecuaciones no rentables.

Estos tres elementos, o su carencia, determinarán la renovación y la supervivencia de las asociaciones.

CAPÍTULO III. GESTIÓN DEL CAMBIO DEL CASAL DE CATALUÑA DE BUENOS AIRES

3.1. Identificación de la necesidad del cambio

¿Por qué el Casal de Cataluña necesita o debería cambiar? En los capítulos “1.4. Problemas internos del Casal” y “1.5. Problemas externos del Casal” (ver páginas 22 y 27 respectivamente) se fue identificando los principales problemas que enfrenta el Casal, pero los principales disparadores que deberían alentar el cambio son la pérdida de socios y los problemas de financiamiento. Por un lado, una asociación no es nada ni sirve para nada si no hay socios que de alguna forma estén involucrados en ella. Para realizar este trabajo no se ha podido disponer del registro de socios de los últimos años (parece que no lo hay), pero se sabe que año tras año ha habido una pérdida de socios y que no existe renovación alguna, es decir, no hay nuevos socios –entiéndase como “socio” aquel que paga la cuota de la membresía. A ello, se le encuentran dos principales motivos:

- Decesos
- Barreras para poder ser socio. Recordemos que para ser socio, 2 socios tienen que presentar previamente la solicitud y una vez transcurrido un año (en que la persona es “socio cooperante”) puede pasar a ser “socio activo” propiamente.

A raíz de la encuesta realizada, además se destaca dos factores más:

- Hay personas que les gustaría ser socio pero no saben qué hay que hacer para serlo (13% de los encuestados).
- Desconocimiento (e incluso podría decirse “desinterés”) de los beneficios de ser socio (21%).

Incluso hubo algunos encuestados que dijeron no ser necesario ser socio para poder disfrutar de las actividades que organiza el Casal.

A parte de los decesos (que muy poco se puede hacer al respecto para evitarlo), los otros factores mencionados que provocan la pérdida de socios o la falta de renovación son absolutamente reversibles:

- Se pueden minimizar estas barreras para que la gente pueda ser socio. Por ejemplo, postulándose a través de una carta de presentación y mediante aprobación de la Junta.
- Comunicar mejor cuáles son los beneficios de ser socio y generar acorde más actividades o talleres.

El otro factor que es importante que el Casal logre revertir es el financiamiento. A raíz de la crisis económica que ha habido en España y particularmente en Cataluña, el Casal se

especialmente afectado por esta situación debido a los recortes que la Generalitat de Cataluña hizo en algunos sectores. En el periodo 2014, el 25% de los ingresos del Casal provenían en gran parte de estos subsidios de la Generalitat y sabemos, por conversaciones con el actual Presidente de la asociación, que en años anteriores a la crisis este porcentaje había sido mayor. No sabemos qué pasará en el futuro, si otra crisis económica acechará al país o simplemente cambiarán las políticas de gasto público y se dejará de enviar dinero a las Comunidades del Exterior de Cataluña, pero lo que está claro es que hay un riesgo muy alto cuando las fuentes de financiamiento están poco diversificadas y por esa otra razón es importante que el Casal emprenda el cambio porque sin dinero pierde su capacidad de brindar un servicio para sus socios. Es cierto que el Casal dispone de propiedades que alquila y que con eso podría subsistir tranquilamente, pero para enfrentar el cambio será necesaria una inversión mayor y con los alquileres solamente no alcanza. Hay otras herramientas de financiamiento para asociaciones sin fines de lucro y que están por ser explotadas por el Casal. Y será totalmente beneficioso para la institución que incurra en estas otras fuentes de financiamiento, las cuales están mucho más conectadas con la sociedad.

En los próximos subcapítulos se presenta cómo se puede revertir esta situación y asegurar de esta forma la existencia del Casal en el futuro.

3.2. Revisar el modelo de gobierno

Actualmente, la Junta Directiva del Casal de Cataluña de Buenos Aires, según veíamos en el capítulo 1.2.2. Órgano de gobierno, está formado por un Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero y 5 vocales (3 ellos, suplentes).

Las personas que lo conforman están muy comprometidas con los cargos que ocupan y cumplen con sus responsabilidades pero el sistema a través del cual los ocupan no necesariamente implica que estén preparados para desempeñar sus obligaciones. Esto es así porque en los Estatutos sólo se define el sistema a través del cual se configura el Consejo Directivo, pero no especifica que estas personas deben cumplir con ciertos requisitos.

Según Alfred Vernís, autor de *Los Retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas*, las principales funciones de los órganos de gobierno son:

1. Velar por el cumplimiento de la visión y la preservación de los valores de la organización.
2. Aprobar el plan estratégico y el plan de acción.
3. Asegurar la viabilidad económica de la organización.
4. Ejercer el liderazgo estratégico para construir confianza.
5. Seleccionar al director o directora.
6. Evaluar su propio rendimiento.

Para poderlas llevar a cabo, la asociación debe tener: implicación, liderazgo y responsabilidad. Esto requiere que los órganos de gobierno no deben ser gestionados en base a la buena voluntad o predisposición de los integrantes sino que deben basarse en estos tres aspectos mencionados.

Para poder implicarse, liderar la asociación y actuar con responsabilidad, los miembros del Órgano de Gestión deben poder justificar y demostrar que son aptos para ello.

La elección de los miembros de la junta directiva se debe basar, por un lado, en las competencias de los candidatos. Y, por otro lado, conviene tener en cuenta los principales retos que enfrentó la asociación en los últimos años para entender cuáles serán los retos y funciones que deberá afrontar la Junta Directiva a futuro. A modo de guía, a la hora de buscar candidatos, sería oportuno que se respondan las siguientes preguntas planteadas por Coerver y Byers:

- ¿El candidato tiene aptitudes de liderazgo?
- ¿Puede guiar la asociación exitosamente?
- ¿Puede dirigir de forma eficaz los recursos de la asociación para alcanzar sus objetivos y propósitos?
- ¿Qué han hecho en el pasado para poder demostrar que tiene aptitudes para mover a las personas y la organización hacia la dirección correcta?

Asimismo, el candidato también debe cumplir con algunos requisitos en gobernanza:

- ¿El candidato sabe qué implica gobernar?
- ¿Entiende las responsabilidades y funciones de la junta directiva y el rol de director?
- ¿Puede demostrar con experiencias anteriores cómo gobernó apropiadamente y efectivamente?

En una etapa de cambio como la que se plantea, el consejo directivo deberá tener conocimiento y empatía hacia otro tipo de organizaciones y sectores. Deberá desarrollar su compromiso con la causa, competencia estratégica, innovación, iniciativa, generar de confianza y mejorar la comunicación.

Por otro lado, no es menor hablar del “tamaño” que cualquier Consejo Directivo de cualquier asociación debería tener. Sobre ello hablan Coerver y Byers, que afirman que, aunque sea difícil de creer, una asociación puede y debería ser gobernada por una junta de 5 miembros, sin incluir al director ejecutivo. El problema que presentan las juntas grandes es que son ineficientes, incómodas, lentas, están llenas de enredos políticos, son difíciles de gestionar y tienen tendencia a hacerse más y más grandes. Las juntas directivas grandes no lideran, no gobiernan, son una carga y son costosas, y además no añaden valor. Y como principal consecuencia nos encontramos con la desconexión: cuanto más grande es la junta, menos compromiso hay por parte de sus miembros. Por el contrario, cuando una junta es pequeña, los

directores saben que su presencia y atención es importante. Los autores incluso afirman que, en la realidad, en juntas directivas grandes quienes terminan tomando las decisiones son cinco personas.

En este aspecto, el Casal estaría en orden, pero se vería redundante la figura de los vocales. En los estatutos se define que tiene que haber 2 vocales más 3 vocales suplentes pero no se define su función. La función general de los vocales en las asociaciones puede ser dos:

- a) Sustituir temporalmente por su orden, a los miembros de la junta directiva, excepto al presidente, o
- b) Los vocales componen la junta directiva y tienen voz y voto en todas las decisiones que corresponden a la junta.

Como no viene definido por los Estatutos se sugiere que quede definido en los mismos y que se limite a un vocal –se pueden dejar los suplentes que la asociación considere oportuno. Una vez.

Según Vernis, hay cinco acciones que son fundamentales para constituir un órgano de gobierno:

1. Establecer los criterios para la selección de nuevos miembros y definir con claridad los perfiles buscados.
2. Identificar a las personas candidatas que tengan los perfiles definidos.
3. Despertar y cultivar el interés de los potenciales candidatos a formar parte del órgano de gobierno de la organización.
4. Proponer los candidatos seleccionados a la asamblea según los estatutos de cada organización.
5. Introducir y orientar a los nuevos miembros en sus responsabilidades como integrantes del órgano de gobierno.

Otro punto a tener en cuenta en relación al Consejo Directivo, es la renovación. En los Estatutos del Casal, los cargos duran 3 años y se pueden renovar hasta 2 periodos. Este es uno de los problemas que se enfrenta el Casal y es que no hay muchas personas interesadas en ocupar los cargos. Esto hace que sea una de las mayores preocupaciones del actual Presidente del Casal, José Puig Bóo. Esto fomenta la mala praxis de que los cargos sean ocupados por aquellas personas que demuestran predisposición y buena voluntad. Con el objetivo de romper con esta desafección, es importante que el Casal recupere su relevancia. De esta forma, los socios podrán sentirse más apelados a dar continuidad a la asociación e involucrarse más.

Por último, en la evaluación del organigrama del Casal de Cataluña se destaca la falta de la figura de Gerente Ejecutivo. Por este motivo también se puede entender la falta de claridad del

equipo de gestión de sus obligaciones y responsabilidades. Falta la figura que baje a acciones y tareas los mandatos del Consejo Directivo. De alguna forma, esta función la ha llevado de forma histórica el mismo Presidente pero no es esperable que haya personas que estén interesadas en tomar el relevo o que no siquiera puedan por incompatibilidades con su agenda y compromisos laboral –ni que decir de los personales. Recordemos qué generación está subiendo y entrando en el mercado laboral es la generación X e Y. Son generaciones que no darán nada, y menos su tiempo, si no reciben algo a cambio.

Para asegurar una renovación del Consejo Directivo hay que salir a buscar personas preparadas, que tengan o hayan mostrado un interés en el Casal de Cataluña y que por encima de todo tenga un gran compromiso con la causa y estén realmente preparadas para llevar a cabo el cargo.

3.3. Revisión de las secciones

Actualmente, el Casal de Cataluña no tiene secciones como las que se contemplan en los estatutos las siguientes “Secciones permanentes de actividad específica (ver: Capítulo III: de los miembros del Consejo Directivo”, pág. 94): cultura, deportes, ajedrez, ayuda y cooperación, arte escénico, orfeón y danzas folklóricas. Actualmente hay grupos:

- Círculo Mágico
- Grupo de Damas
- Grupo de jóvenes, teatro.
- Círculo literario
- Peña del Barça
- Grupo de *puntaires* (encajeras de bolillos).
- *Sardanes* (danza popular catalana)
- Porcelana fría

La creación de estos grupos se da cuando alguien cercano al Casal o algún catalán o grupo solicitan al Casal un espacio para poder llevar a cabo o dictar algún taller. Es así como se originó el Círculo Mágico o los talleres de porcelana fría. En el caso de los cursos de *sardanes* o *puntaires*, surgieron también a modo de preservación y difusión de la cultura catalana.

Como foco de cambio en la gestión de secciones o grupos dentro del Casal, se propone que hacer una revisión de los grupos actuales e incentivar la creación de nuevos teniendo en cuenta los objetivos del Casal y a las necesidades de los socios. Los grupos y las actividades que de ellos se desprendan deben servir de nexo entre las culturas catalana y argentina.

Además, se propone agruparlos en áreas para poder centralizar las necesidades y requerimientos de cada grupo. Por ejemplo:

- Lengua y literatura catalana
- Talleres artísticos: teatro, magia, talleres de artes plásticas, etc.
- Ocio: Peña del Barça, grupo de damas.

Coerver y Byers recomiendan además que cada grupo tenga un presidente o delegada, que cumpla con la función de representar al grupo al cual pertenece y traslade las necesidades, inquietudes, requerimientos a la Junta Directiva y a su vez haga llegar las comunicaciones y directrices de la junta a sus grupos.

Otra recomendación es que se aplique este cambio en un solo grupo primero y se compruebe el éxito. Si el cambio resulta favorable, se podrá aplicar al resto de grupos.

El objetivo de este cambio es hacer que los grupos que se generan dentro del Casal no queden aislados, desconectados los unos de los otros. Que el Casal no quede sólo como un “espacio” donde poder llevar a cabo las actividades, sino que el Casal actúe como un ente vivo, coordinador de actividades.

3.4. Empoderar al director ejecutivo y al personal

Esta es una de las premisas de Coerver y Byers: “empoderar al director ejecutivo y al personal”. En el caso del Casal de Cataluña, más que “empoderar” lo que hay que hacer antes de nada es “designar” a un director ejecutivo ya que hoy en día no lo hay. Como se decía anteriormente, actualmente quien desempeña el cargo de director ejecutivo es el Presidente del Consejo Directivo y no cobra ninguna compensación por su dedicación. Algunas veces, esta función también queda supeditada a la administración. Para asegurar el porvenir de la asociación es imperativo crear el cargo y que éste sea remunerado.

El gerente ejecutivo no debe formar parte del Consejo Directivo. Entre sus obligaciones está traducir en acciones las directrices del Consejo, coordinar el equipo de gestión, rendir cuentas al Consejo, asegurar el porvenir de la asociación, aplicar el plan estratégico, etc.

El rol del director ejecutivo es importantísimo pues, si bien la junta directiva se responsabiliza de gobernar la asociación estableciendo políticas y objetivos, el director ejecutivo asegura que la asociación disponga de los recursos necesarios y guía la asociación acorde a los intereses de sus miembros. Debe dirigir la asociación de tal forma que se puedan alcanzar los objetivos establecidos por la junta directiva y debe responsabilizarse de las decisiones sobre lo qué hay que hacer, cómo se debe hacer y quién debe hacerlo. Estas decisiones deberán basarse en la experiencia del gerente y del conocimiento del día a día del Casal y de su equipo de gestión.

Para ella, será del todo beneficioso que el gerente designado disponga de competencias para gestionar una asociación y sea conocedor del sector (asociaciones de colectividades).

Los autores plantean un plan de acción que asegure el empoderamiento del equipo ejecutivo e incentive la franqueza entre sus integrantes:

- a) Iniciar un plan estratégico de 3 años
- b) Realizar una evaluación de desempeño anual del director ejecutivo.
- c) Realizar una auto-evaluación de desempeño de la junta directiva.
- d) Realizar encuestas de evaluación y retroalimentación después de cada reunión de la junta.

Sin embargo, algunos -la gran mayoría- de gerentes tienden a cometer errores y es que es más fácil dirigir que gobernar. Muchos dirigentes tienen experiencia en gestión y dirección pero en gobernanza apenas suelen tener. La principal diferencia entre gestionar y gobernar es que la primera es independiente de la toma de decisiones, mientras que la gobernanza requiere un consenso en temas de mayor trascendencia. Gestionar es más blanco o negro y gobernar tiene en cuenta toda la escala de grises.

3.5. Socios, ¿quiénes son y quiénes podrían ser?

Actualmente en el Casal de Cataluña hay 180 socios pero el potencial de crecimiento es enorme. Recordemos que en la demarcación consular de Buenos Aires hay más de 17 mil catalanes. Ya solo teniendo en cuenta esta parte de la población, la posibilidad de crecimiento es exponencial, pero además, más allá de los emigrantes catalanes, se sugiere tomar en consideración a los potenciales socios del Casal, que serían:

- Familiares (naturales o políticos) de catalanes que tienen el deseo de preservar sus orígenes.
- Argentinos interesados en Cataluña sea porque quieren emigrar a Cataluña sea por traba, por estudios o motivos personales, o porque simplemente tienen un interés en la cultura y sociedad catalanas.

Algunos de los actuales socios cumplen con algunas de estas condiciones, pero estos últimos son más difíciles de cuantificar y de identificar. Como primera aproximación, se puede tomar como referencia los alumnos de las clases de catalán, los cuales, al asistir a las clases de catalán, demuestran un interés en la cultura y lengua catalanas. A partir de ahí, el círculo de potenciales socios se puede ir agrandando con acciones de comunicación del Casal y promoción de las actividades. En definitiva, de lo que se trata es hacer que la gente se acerque al Casal, que sepa que existe y qué servicios brinda y, de esta forma, ampliar la cartera de socios.

Para poder conocer mejor el perfil de los socios y potenciales socios, se hizo una encuesta a los asistentes de algunos eventos que organizó el Casal. Se destaca lo siguiente:

- El 70% de los asistentes a eventos del Casal no son socios, mientras que el 29% sí lo es.
- El 21% desconoce los beneficios de ser socio. y un 23% reconoce que no es necesario ser socio para poder participar de las actividades. Incluso hay personas, el 13%, que dice que le gustaría ser socio pero no sabe qué hay que hacer para serlo.
- Los cursos de catalán son los que más participación concentra (18%), seguido de las celebraciones de La Diada y Sant Jordi (13% respectivamente).
- El 5% dice no haber participado en ninguna actividad.
- Los principales motivos de no participación es “falta de tiempo” (25%) y la lejanía del Casal (23%).
- El 39% se entera de las actividades que organiza el Casal a través del e-mail semanal que envía con la agenda semanal, mientras que un 35% se entera a través de las redes de sociales. El 19% lo hace a través del boca a boca.
- En cuanto al tipo de actividades que genera mayor interés, el 47% tiene interés en aquellas actividades relacionadas con la difusión de la cultura catalana, actividades que sirvan de punto de encuentro entre catalanes y argentinos (23%), asesoramiento para emigrar o regresar a Cataluña como estudiante o trabajador (13%) y asesoramiento para emigrar a Argentina como estudiante o trabajador (12%).
- El 60% se haría socio del Casal si se realizaran alguna de las actividades mencionadas en el punto anterior.
- El 78% estaría dispuesto a pagar no más de 500 \$ars anuales por la membresía. Un 13% pagaría hasta 1.200 \$ars al año.

Coerver y Byers destacan la necesidad de segmentar los socios en distintos grupos o perfiles. De esta forma se puede atender mejor sus necesidades, entender porqué se van o porqué se quedan, qué programas les interesa más, etc. En definitiva, permite conectar la asociación con las personas.

Tipo de miembro	Cantidad de miembros	Porcentaje de membresía	Tendencia de la membresía	Nivel de satisfacción	Tasa de retención	Participación en los Top 3 programas
Inmigrantes con más de 10 años en el país.						
Descendientes de catalanes						
Nuevos inmigrantes						

Tipo de miembro	Cantidad de miembros	Porcentaje de membresía	Tendencia de la membresía	Nivel de satisfacción	Tasa de retención	Participación en los Top 3 programas
Interesados en emigrar a Cataluña o interesado en Cataluña						

Tabla 7. Matriz de análisis de socios.³⁸

La matriz que proponen los autores es un poco más compleja y se alimenta de una encuesta que permite recopilar más información de los usuarios, pero para empezar se puede usar esta tabla y a partir de aquí ir complejizando y nutrir el análisis de mayor información.

En cuanto a segmentación que se propone de los socios, no se propone hacer una diferenciación por edad, sino meramente por intereses. Los intereses en cuestiones de como las que atañe al Casal

Por último, cuando se analiza el perfil de los socios y potenciales socios desde el punto de vista generacional hay que tener en cuenta que la masa crítica de los potenciales socios se encuentra en la generación X e Y. Recordemos que los motivos por los cuales estas generaciones se asocian es porque buscan oportunidades para mejorar profesionalmente (generación X) y aprender (generación Y) y ambas están enfrentando problemas graves de desempleo. Y sobre todo, no se asociaran, no participarán de nada, no dedicarán ni un segundo en nada que no les provea algo a cambio. Es aquí donde se radica el principal reto del Casal de Cataluña. El Casal, como asociación que es, en conjunción con su misión debe buscar la forma de mejorar la calidad de esta comunidad a través de:

1. El fomento del espíritu de asociación.
2. El estímulo de la cultura social e intelectual
3. El estrechamiento de los vínculos sociales, culturales y económicos.
4. La colaboración en la vida social argentina

3.6. Servicios y beneficios para los socios

Para poder conectar esta parte de la sociedad con el Casal, es imperativo que el Casal cree de forma activa y proactiva aquellas actividades que mejor respondan y ayuden a satisfacer las necesidades de estas personas sin dejar lado la divulgación de la cultura catalana, el

³⁸ Fuente: Coerver, H., & Byers, M. (2011). *Race for Relevance. 5 Radical Changes for Associations*. Washington: ASAE: The Center for Association Leadership.

estrechamiento de los vínculos sociales, culturales, etc. Es imperativo porque de eso depende en toda medida la razón de ser de cualquier asociación: las personas. De poco sirve que se generen eventos para divulgar la cultura catalana o para promocionar Cataluña como destino turístico si las personas no asisten. Y más allá de la asistencia a los eventos, el Casal de Cataluña debe frenar la caída de la tasa de retención y revertirla para asegurar la prosperidad y el futuro de esta institución centenaria.

Por este motivo se propone analizar las actividades que actualmente el Casal ya viene ofreciendo usando la siguiente matriz:

Programa, servicio, producto o servicio	Relación con la misión	Duración de la actividad	% del uso por parte de los socios	Resultados financieros (o potenciales)	Tiempo de dedicación por parte del equipo	Lo ofrece otro organismo o institución?	Se podría empezar hoy?	Total
Clases de catalán								
Taller infantil "Curso de lengua catalana".								
Té canasta								
Visitas guiadas al Casal								
Partidos del Barça								
Encaje de bolillos								
Taller de sardana								
Danza popular catalana								
Círculo Mágico de Buenos Aires								
Taller de "trencadís"								
Clases de teatro								
Clases de yoga								
Clases de porcelana fría.								

Y añadir otras nuevas que ayuden a fortalecer este lazo entre sociedad e institución. Se presentan algunos ejemplos:

1. Clases de historia argentina y catalana
2. Talleres de inserción laboral para recién llegados en la Argentina
3. Presentaciones para tramitar residencia (para catalanes / argentinos) y resolver cuestiones de administración.
4. Coloquios y ponencias sobre temas de actualidad a modo de cenas o almuerzos.

Hay dos cosas que no pueden suceder en una asociación según Sladek:

- Que los socios paguen una cuota y que además tengan que pagar a parte otras actividades o servicios para poder disfrutar realmente de su membresía.
- Que las asociaciones anuncien las características de su membresía pero no los beneficios.

Muchas asociaciones fallan a la hora de brindar beneficios a sus socios. La autora identifica tres tipos de asociaciones:

- Asociaciones “avaras”, tienden a cobrar mucho y dar muy poco a cambio. Es difícil identificar los beneficios de formar parte de estas asociaciones ya que el socio aun así tiene que pagar por cada producto, programa y servicio que la asociación ofrece.
- Asociaciones de “leche”: estas asociaciones han perdido noción de lo que deberían ser. Su membresía ofrece muy poca exclusividad o acceso y se hace difícil distinguir entre los beneficios por asociarse y los beneficios de los eventos pagos que realmente son de interés. Es decir, ¿por qué pagar por la vaca si sólo interesa la leche?
- Asociaciones “antiguas”: estas asociaciones han ido decayendo en los últimos años porque han perdido su relevancia. Sus beneficios eran importantes en el pasado pero ya no lo son actualmente y han sido incapaces de adaptarse a las necesidades de la audiencia actual.

En este último grupo es donde se situaría el Casal de Cataluña, pues fue una institución de importancia en el pasado pero ha ido perdiendo relevancia con el paso de los años. Fue creada con unos propósitos que hoy en día quedan desalineados de las necesidades sociales actuales.

Este tipo de asociaciones, como la del Casal de Cataluña, son las que afrontan el mayor reto: sus tradiciones son una bendición pero a su vez su maldición. Para ellas, el cambio es una rareza, un concepto incluso desagradable, pero no deben perder de foco que el valor de la asociación no está en sus tradiciones sino en la habilidad de responder a las necesidades de sus socios. Al fin y al cabo, estas asociaciones ya han hecho historia pero si quiere mantener vivo su legado, no hay que mirar el pasado sino al futuro.

Los socios renuevan su membresía porque creen en la habilidad de la asociación resolver sus problemas. Por este motivo, la fórmula de crear beneficios para sus socios tiene contenido tanto práctico como emocional. Una vez se deja de necesitar la asociación, se pierde el motivo de permanecer asociado. En este sentido, es importante que la asociación se dirija a las necesidades y deseos de la gente, especialmente de los menores de 45 años, ya que éstos no tienen interés alguno en la historia de la asociación, descuentos en aseguradoras y conferencias anuales. Es importante tenerlos en el foco de mira porque sin ellos la asociación tendrá problemas para subsistir.

Retomando el factor generacional, lo que hay que saber en este punto es que los valores de las generaciones X e Y tienden a centrarse en 3 objetivos: liderar, aprender y hacer cosas importantes. Las generaciones más jóvenes sólo se involucrarán si su membresía los beneficia personalmente y profesional y también si beneficia su comunidad o industria.

En base a estas premisas,

Según Sladek, hay 4 modelos de membresía:

	Sinopsis	Ventajas	Inconvenientes
Customizada	Los socios adaptan y construyen su membresía acorde a sus intereses y necesidades.	Los socios analizan cómo quieren usar su membresía, lo que lleva a un involucramiento mayor.	Las asociaciones deben llevar a cabo un estudio sobre la membresía y dar tiempo a todos los socios actuales para la transición.
Electrónica	La membresía está restringida al uso de los recursos digitales y del sitio web.	Es una nueva fuente de ingresos sin tener que incurrir en gastos.	La membresía provee acceso limitado por lo que el costo es menor y por la tanto genera menos ingresos.
Internacional	La membresía es abierta a personas de todo el mundo.	La membresía se expande a nuevos mercados y regiones.	Se puede requerir programación y desarrollos tecnológicos. El involucramiento puede ser más difícil.

	Sinopsis	Ventajas	Inconvenientes
Multi-categoría	Brindar un menú de distintas opciones de membresía basado en intereses, designación profesional (es decir, cargo) y presupuesto.	A los socios les gusta poder elegir la opción que les conviene más acorde a sus necesidades.	Requieres la habilidad de gestionar múltiples beneficios para múltiples audiencias.
Abierta	Para ser socio no hace falta efectuar pago de cuotas.	Lleva a un crecimiento substancial de socios.	Los usuarios pueden llegar a percibir que no hay ningún valor ya que no hay ningún coste.

Tabla 8. Modelos de membresía.³⁹

Dada la disparidad de tipos de socios (y potenciales socios) los cuales tienen intereses y necesidades bien dispares, la mejor recomendación para el Casal es que desarrolle un sistema de membresía basado en la multi-categoría.

3.7. Tecnologías de la información.

En este apartado lo que se propone es proveer de algunas herramientas que permitan estandarizar procesos, hacer que la gestión sea más transparente y facilitar la comunicación tanto interna como externa.

3.7.1. Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral Como herramienta principal, se propone dibujar el mapa estratégico de la asociación y generar un Cuadro de Mando Integral que permita seguir la evolución de los objetivos estratégicos. Esta herramienta, que surge del mundo empresarial, se ha convertido en una herramienta imprescindible para las entidades sin ánimo de lucro, como el Casal de Cataluña, tal y como se demuestra en el libro *Noves tendències en la gestió de les entitats no lucratives*. Permite organizar de forma piramidal y concatenada las finalidades,

³⁹ Fuente: Sladek, S. L. (2011). *The end of membership as we know it. Building the fortune-flipping, must-have association of the next century* (página 95). Washington: ASAE: The Center for Association Leadership.

objetivos y planes de acción de la institución y por ende resulta un sistema de regulación y control de las actuaciones facilitando además la rendición de cuentas.



Ilustración 9. Proceso de planificación y gestión del Cuadro de Mando Integral. ⁴⁰

El mapa estratégico se basa en 4 perspectivas:

1. Clientes (en este caso son los socios y los grupos de interés -o *stakeholders*)
2. Procesos internos
3. Desarrollo y capacitaciones
4. Financiera

El mapa estratégico de una empresa se centraría en la perspectiva financiera, pero al ser una herramienta adaptable a los objetivos de cada entidad, se puede crear la estructura acorde al tipo de organización y a las necesidades específicas de ésta. En el caso del Casal de Catalunya, siendo los asuntos financieros los centrales en la actualidad de la institución, se propone que sea ésta la perspectiva dominante y que de ella se desprendan la perspectiva de clientes, procesos internos y desarrollo.

⁴⁰ Fuente: Soldevila, P., & et al. (2012). *Noves tendències en la gestió de les entitats no lucratives* (página 94). Barcelona: ACCID - Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció.

El mapa estratégico que se propone para el Casal de Cataluña de Buenos Aires es el que se presenta en la página siguiente. Una vez se haya logrado estabilizar la situación financiera de la institución, se recomienda que el mapa estratégico se centre en las estrategias siguiendo el siguiente orden: 1. Perspectiva de clientes, 2. Perspectiva procesos internos, 3. Perspectiva de crecimiento y aprendizaje, 4. Perspectiva financiera. Incluso se puede evaluar incluir una perspectiva superior “perspectiva de los grupos de interés”, ya que puede suceder que los intereses de los socios no coincidan con los intereses de los grupos de interés.

3.7.1.1. Mapa estratégico

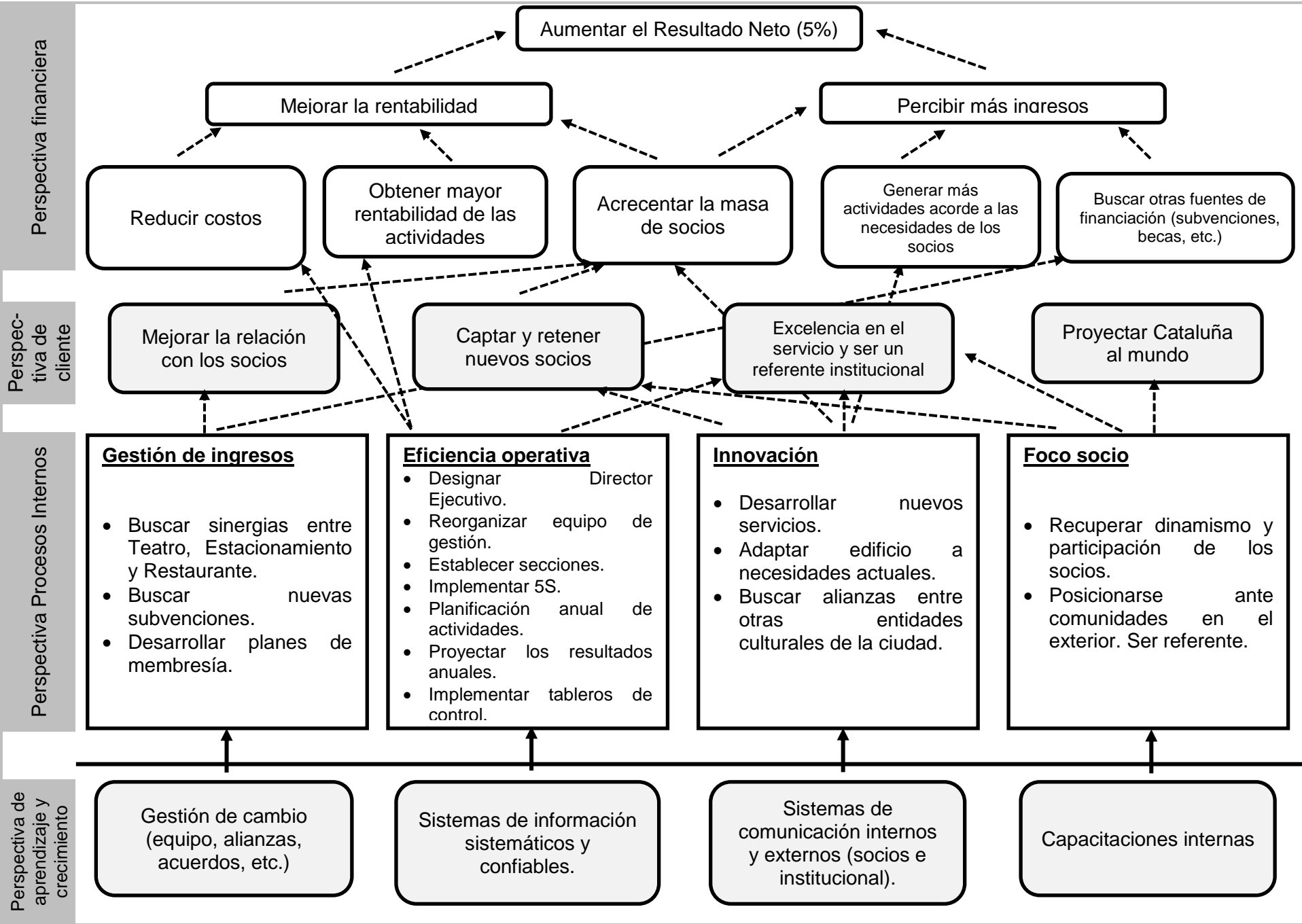


Tabla 9. Mapa estratégico para el Casal de Cataluña de Buenos Aires

Según la recomendación de los autores del capítulo “El cuadro de comando...” de *Noves tendències en la gestió de les entitats no lucratives*, en el caso de las asociaciones sin ánimo de lucro la perspectiva central del Mapa Estratégico debería ser la del cliente. En este caso, como se ve dibujado en el mapa, la perspectiva central es la financiera. Un párrafo más adelante se cuenta el porqué, pero antes se aclara quién es o quién debería concebir el Casal de Catalunya como su cliente. Para cualquier empresa, su cliente es aquel que paga por el servicio o bien que produce la empresa. La relación se basa en el intercambio. Para el Casal de Catalunya no debería ser diferente, siendo sus clientes los socios que pagan sus cuotas, los donantes, los arrendatarios del teatro, restaurante y playa de estacionamiento, y los organismos dadores de las subvenciones. Para ello puede incluso ser necesario que el Casal se plantee de vuelta cuál es su misión.

Siendo el cliente lo que debería ser más importante para el Casal, se propone, como se muestra en el Mapa Estratégico, que el objtevio central para el próximo periodo se centre en la perspectiva financiera y consolidar la mejora de estos últimos años para así poder afianzar las demás áreas y hacer que todo camine en una misma dirección. En definitiva, el objetivo central que se propone es aumentar el Resultado Neto en un 5% en relación al resultado neto del año precedente. Si se logra este objetivo, se podrá disponer de más dinero para reinvertirlo en la asociación y empezar a hacer actividades más ambiciosas acorde a los intereses de cada uno de los distintos clientes del Casal. Así pues, para los años subsiguientes, se recomienda que el Plan Estratégico se base en la Perspectiva Cliente.

La consecución del objetivo que se plantea en el actual Mapa Estratégico se centra en la mejora la rentabilidad y percibir más ingresos.

- Para mejorar la rentabilidad, se deberá:
 - Reducir costos
 - Diseñar y llevar a cabo las actividades de modo que sean rentables.
 - Acrecentar la masa de socios.
- Para percibir más ingresos se deberá:
 - Acrecentar la masa de socios.
 - Generar actividades acorde a los intereses de los socios o potenciales socios.
 - Buscar otras fuentes de financiación, como por ejemplo: otras subvenciones además de las percibidas por el Gobierno de Catalunya, becas, etc.

En cuanto a la perspectiva de los socios, hay 4 pilares que están alineados en el objetivo final (aumentar el Resultado Neto):

- Gestión de ingresos. Se trata de:

- Buscar sinergias entre el Teatro, Estacionamiento y el Restaurante. Por ejemplo: si se celebra un ciclo de cine, se puede coordinar con el restaurante un menú especial para los asistentes del ciclo y un descuento para el estacionamiento.
- Diversificar las fuentes de ingresos, que no sólo dependa de las subvenciones. Puede buscar donaciones, tanto personas como a empresas, celebrar cenas de recaudación, etc.
- Desarrollar planes de membresía conforme cada tipo de socio pague por lo que más necesite o le interese.
- Eficiencia operativa. En esta parte se hace especial atención al equipo de gestión. Se pretende incorporar el rol de Director Ejecutivo, reorganizar las tareas y los responsables de cada tarea, implementar sistemas de comunicación y transparencia como las 5S⁴¹, proyectar los resultados anuales con el fin de poner objetivos, implementar tableros de control e indicadores para poder medir los resultados.
- Innovación. Teniendo en foco a los clientes y sus necesidades e intereses, diseñar y desarrollar nuevos servicios. Buscar alianzas entre otras entidades y trabajar en conjunto puede ayudar sin duda a lograr este objetivo.
- Foco socio. Se pretende recuperar el dinamismo y participación de los socios y posicionarse ante el resto de las comunidades en el exterior y ser un referente.

En cuanto a la Perspectiva de aprendizaje y crecimiento, que tiene como actor principal una vez más al equipo de gestión, también hay 4 pilares que son transversales al resto de las perspectivas del Mapa Estratégico y que de igual forma buscan la consecución el objetivo final. Estos 4 pilares son:

- Gestión de cambio, que es el tema central del presente trabajo. Esta gestión debe ser llevada como si de un proyecto se tratara: buscar responsables que lideren el cambio, identificar sus etapas y marcar los hitos, eliminar obstáculos, etc. (ver “Tabla 6. Autores y teorías sobre **Gestión de Cambio y Gestión de Asociaciones**.”)
- 2.2.1. Gestión del cambio. John P. Kotter” en página 41). Además, hay que implementar sistema de información sistémicos y confiables en búsqueda de mayor transparencia y confiabilidad en la gestión acompañada de un buen sistema de comunicación, tanto interno como externo. Y obviamente, no hay que esperar que el equipo humano pueda hacer todo sin más. Hay que brindarles todas las herramientas necesarias (cursos, capacitaciones, talleres, etc.) para que pueden ir incorporando todos estos cambios sin

⁴¹ El sistema de las 5s es un sistema de gestión desarrollado por Toyota objetivo de lograr lugares de trabajo mejor organizados, más ordenados y más limpios de forma permanente para lograr una mayor productividad y un mejor entorno laboral. Cada “S” representa (en japonés) cada una de las etapas de este sistema de gestión: clasificar, ordenar, limpiar, estandarizar y mantener.

que estos les genere incomodidades o frustraciones. El equipo es una parte fundamental a tener en cuenta en este Mapa Estratégico.

Con la idea de bajar una línea más y traducir todos estos objetivos en acciones factibles, se presenta a continuación una tabla que acompaña cada uno de estos hitos con sus respectivos:

- Indicadores.
- Metas
- Iniciativas o propuestas

3.7.1.2. Sistema de medición y proyectos

Perspectivas	Objetivos estratégicos	Indicador	Meta	Iniciativas propuestas
Financiera	Mejora de los servicios	Asistentes a eventos	Δ 20%	
	Percibir más ingresos	Ingresos cuotas socios	Δ 15%	
	Percibir más ingresos	Ingresos subvenciones	Δ 10%	
	Percibir más ingresos	Ingresos clases y talleres	Δ 20%	
	Percibir más ingresos	Ingresos alquileres	Δ 25%	
	Reducir costos	Gastos derivados de los eventos	Δ -10%	
	Reducir costos	Gastos derivados de compras equipo gestión	Δ -10%	
	Obtener mayor rentabilidad de las actividades	Resultado neto actividades	Δ 10%	
	Acrecentar la masa de socios	Cantidad de socios	Δ 20%	
	Generar más actividades acorde a necesidades socios	Ratio de retención	60%	
	Generar más actividades acorde a necesidades socios	Ratio pérdida socios	8%	
	Generar más actividades acorde a necesidades socios	Satisfacción del socio	8/10	
	Buscar otras fuentes de financiación	Subvenciones	25%	
	Buscar otras fuentes de financiación	Donaciones	2%	
Buscar otras fuentes de financiación	Convenios	2%		
Buscar otras fuentes de financiación	Patrocinios	2%		

	Buscar otras fuentes de financiación	Alquileres	65%	
	Buscar otras fuentes de financiación	Créditos	3%	
	Buscar otras fuentes de financiación	Actividades recaudadoras de fondos	1%	
Del Cliente	Mejorar la relación con los socios	Satisfacción del socio	8/10	Realizar encuestas de satisfacción semestralmente
	Mejorar la relación con los socios	Comunicaciones al socio	1 quincenal	Desarrollar sistema de comunicación: newsletters, redes sociales.
	Mejorar la relación con los socios	Consultas atendidas	100%	Registrar las consultas de socios y no socios y llevar un seguimiento
	Captar y retener nuevos socios	Crecimiento de socios	Δ 20%	Difusión de las actividades del Casal y ventajas de ser socio
	Excelencia en el servicio y ser referente institucional	Satisfacción de asistentes a eventos	8/10	Realizar encuestas de satisfacción semestralmente
	Excelencia en el servicio y ser referente institucional	Consultas y reuniones con otras instituciones	1 bimestral	Concertar reuniones con instituciones homologas de Buenos Aires
	Proyectar a Cataluña al mundo	Eventos de proyección de Cataluña	1 trimestral	Ciclo de cine catalán, taller de literatura y escritura en catalán, presentaciones y coloquios
	Proyectar a Cataluña al mundo	Asistentes a eventos de proyección de Cataluña	Δ 20%	Difusión de las actividades del Casal y ventajas de ser socio
	De Procesos Internos	Buscar sinergias entre teatro, estacionamiento y restaurante	Acciones coordinadas	100%
Buscar nuevas subvenciones		Subvenciones	25%	Investigar y detectar planes de subvenciones de Argentina y de Cataluña
Desarrollar planes de membresía		Categorías de socios	3 planes	Diseñar plan de socios
Desarrollar planes de membresía		Retención según plan	60%	Difusión de las actividades del Casal y ventajas de ser socio
Reorganizar el equipo de		Capacidad ociosa/ocupación	80% de capacidad	Generar procesos y adjudicar tareas a cada puesto

	gestión			
	Establecer secciones	Cantidad de grupos	3 grupos	Coordinar reuniones con interesados
	Implementar 5s	Implementado 3r T 2016?	Sí	Coordinar reuniones de implementación
	Planificación anual de actividades	Calendario 2016 por trimestre implementado	Sí	Coordinar reuniones de planificación quincenales
	Proyectar resultados anuales	Realización de proyección 1r T 2016	Sí	Presentación de resultados
	Implementación tablero de control	Implementado 2º T 2016	Sí	Identificar indicadores de performance
	Desarrollar nuevos servicios	Cantidad de servicios nuevos	3	Coordinar reuniones
	Adaptar edificio a nuevas necesidades	Inicio obras junio 2016	Sí	Ejecutar plan de mecenazgo
	Buscar alianzas entre otras entidades culturales de la ciudad	Cantidad de acuerdos 2016	>1	Concertar reuniones con instituciones homologas de Buenos Aires
	Recuperar el dinamismo y participación de los socios	Asistentes a eventos	Δ 20%	Difusión de las actividades del Casal y ventajas de ser socio
	Posicionarse ante comunidades en el exterior.	Consultas atendidas por parte de otras comunidades	100%	Crear proceso de gestión
De Aprendizaje y Crecimiento	Posicionarse ante comunidades en el exterior.	Ponencias y presentaciones trimestrales	>1	Coordinar reuniones
	Gestión de cambio	Consecución de objetivos acorde a calendario	Sí	Usar cuadro de control
	Sistema de información sistemáticos y confiables	Implementación sistemas acorde a calendario	Sí	Usar cuadro de control
	Sistema de comunicación interno y externo	1 publicación semanal en redes sociales	Sí	Realizar análisis de redes sociales
		Análítica de redes sociales.	Sí	Realizar análisis de redes sociales
		Análisis del sitio web	Sí	Realizar análisis de sitio web

		Envío quincenal de newsletters	Sí	Realizar análisis de sitio web
	Capacitaciones internas	Cantidad cursos tomados por persona	>1	Planificar qué y cuantos cursos serán necesarios

Tabla 10. Mapa estratégico. Sistema de medición y proyectos.

3.7.2. Cronograma

A menudo es difícil poner en orden todas las actividades y controlar la consecución de los objetivos. Con tal de ayudar a implementar el Plan Estratégico y las acciones que de él se derivan, se propone a continuación un Plan de Trabajo o cronograma que combina las fases de la Gestión de Cambio planteadas por John P. Kotter y las acciones que permiten alcanzar los objetivos definidos en el Plan Estratégico.

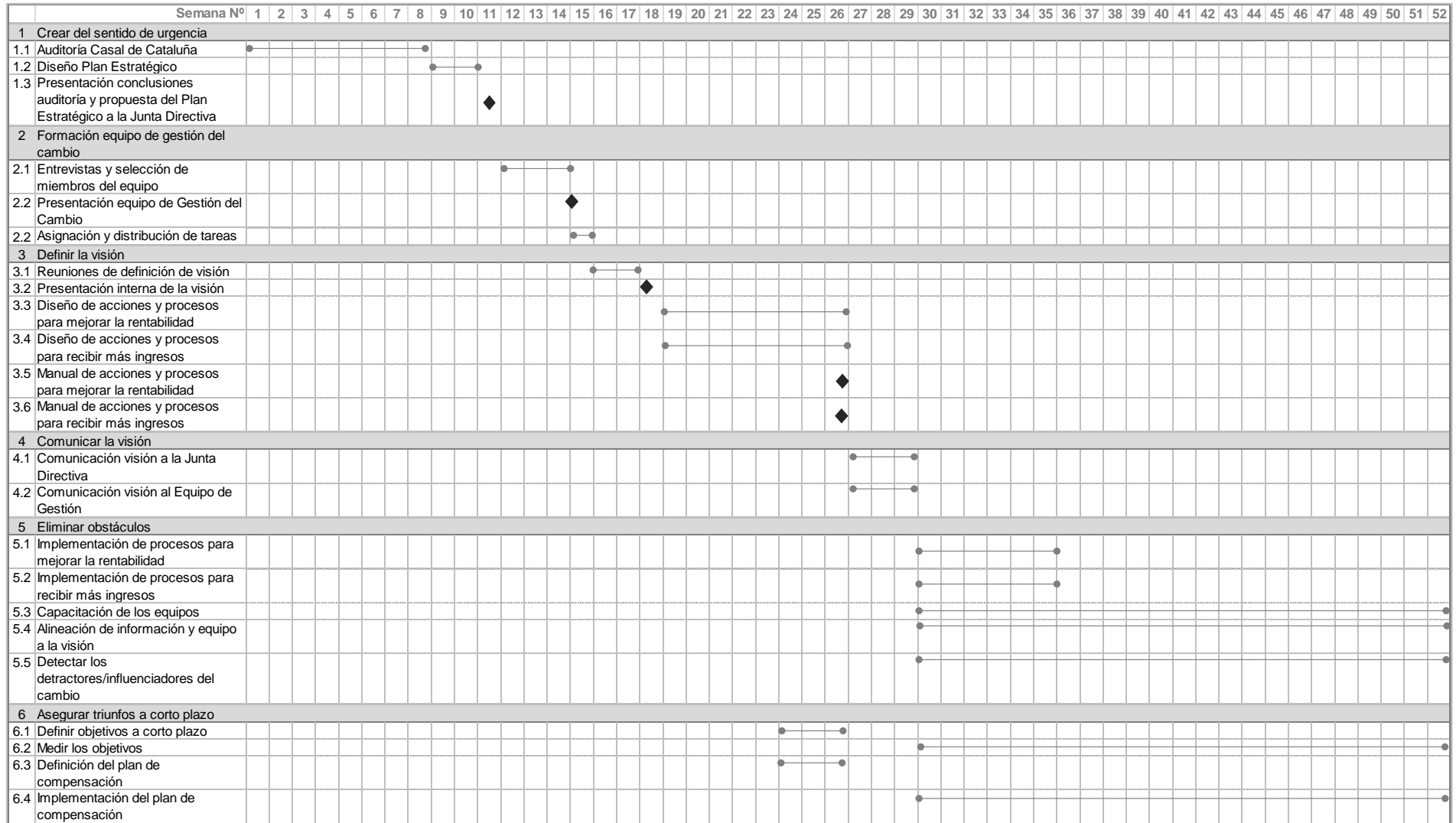


Tabla 11. Cronograma del Plan Estratégico

El Plan de Trabajo o cronograma pretende servir de guía al Casal de Cataluña de Buenos Aires a lograr los objetivos y redirigir la institución a un plano más próspero en un año. Este año se divide en dos etapas bien diferenciadas de seis meses cada uno. Los primeros seis meses consistirán en tareas internas de gestión en la que los involucrados será un grupo reducido. Y a partir del sexto mes se involucrará a todos los componentes de la asociación con el objetivo de asegurar el éxito de este periodo de transición.

Empieza con la Creación de urgencia. En esta etapa, será necesario hacer una auditoría completa de todas las áreas y secciones del Casal. Esta auditoría la podría realizar una empresa externa o se puede llevar a cabo por la persona que designe la Junta Directiva y puede servirse de esta guía para ejecutarla.

Esta etapa se estima que durará 2 meses e incluye la elaboración de las conclusiones de la auditoría así como recomendaciones de acciones que el Casal puede llevar a cabo. Después, se podrá hacer una presentación ante la Junta Directiva para presentar las conclusiones y recomendaciones.

Una vez definidas las acciones que el Casal llevará a cabo, se formará el equipo de Gestión del Cambio. Este deberá estar formado por personas de la Junta Directiva así como por miembros del Equipo de Gestión. Se harán entrevistas para elegir aquellas personas que comprendan la necesidad del cambio y estén a favor de tomar acciones al respecto. Una vez seleccionadas las personas que conformarán el equipo de Gestión del Cambio, se les asignarán las tareas y responsabilidades.

En la generación de la visión normalmente empieza a partir de una idea de una sola persona, pero es importante que la visión se vaya moldeando y la vayan creando el equipo de gestión del cambio. Por este motivo, la definición de la visión ocurrirá una vez el equipo de Gestión del Cambio esté creado. Normalmente este un proceso que tiene muchas ideas y vueltas, pero no debería extenderse más de dos semanas. En este punto, el equipo de Gestión de Cambio también deberá pensar cómo convierte en acciones el Plan Estratégico desarrollado en la etapa 1. Para ello, se dividirán las acciones en dos tipos: las vinculadas a la mejora de rentabilidad y las vinculadas a la recepción de más ingresos. El equipo contará con 2 meses para diseñar los procesos internos y actividades que ayuden a lograr los objetivos de la asociación. Como resultado de esta etapa, se habrá generado los manuales de acciones y procesos para mejorar la rentabilidad de la asociación y el manual de acciones y procesos para que la asociación pueda recibir más ingresos.

A partir de la semana 27, en la que se inicia la segunda mitad del año, se empezará a involucrar al resto del Equipo de Gestión, secciones y personas vinculadas a la gestión del Casal de Cataluña para que estas personas también se involucren y se responsabilicen de la adopción e implementación del cambio. Así pues, la etapa "4. Comunicar la visión" consistirá

de presentaciones y reuniones de equipo que tendrán como objetivo comunicar la visión del Casal de Cataluña, los planes y objetivos a futuro y acciones concretas en las que cada grupo y/o persona estará involucrado.

En la etapa "5. Eliminar obstáculos" se trata de implementar los procesos internos que aseguren la consecución de los objetivos, pero además asegurarse que éstos se puedan aplicar correctamente. Para ello, será importante capacitar a las personas involucradas para que estén debidamente preparadas y ayudarlas en todo lo que sea posible para que puedan ejecutar los procesos y acciones. También se tendrá que ir constatando que los sistemas de información y los equipos están alineados con la visión e identificar aquellas personas que ponen resistencia a la implementación del cambio para poder tomar acción al respecto.

A partir del segundo año, se tendrá que trabajar en las etapas "7. Consolidar los logros y construir sobre ellos" y "8. Anclar el cambio en la cultura de la empresa".

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El presente estudio es explicativo ya que, yendo más allá de la descripción de los conceptos y fenómenos, busca responder las causas de los eventos –¿por qué el Casal necesita un cambio? Se centra en explicar por qué ocurre este fenómeno y en qué condiciones se ha dado. Para preparar el análisis, se usó herramientas bibliográficas para construir el marco teórico sobre los dos temas centrales.

1. El asociacionismo, para el cual se tuvo en cuenta autores como Sarah L. Sladek o Coerver y Byers, autores expertos en gestión de este tipo de organizaciones. La lectura de parte de su obra fue crucial para entender cuáles son los problemas que comparten las asociaciones en pleno siglo XXI y para poder identificar los factores externos que podían afectar de igual forma al Casal de Cataluña.
2. Gestión del cambio. Partiendo de la base que cualquier organización, sea de la índole que sea, debe o debería estar en cambio continuo y que especialmente el Casal de Cataluña de Buenos Aires podía estar necesitando un cambio profundo, se buscó la mejor forma de implementar una etapa de gestión de cambio. En esta parte, se buscó la referencia de un solo autor John P. Kotter, experto en gestión de cambio.

Después se pasó a hacer un análisis exhaustivo de la situación actual del Casal (recopilado en las secciones 1.4. Problemas internos del Casal, página 22, y 1.5. Problemas externos del Casal, página 27).

Para llevar a cabo el trabajo de tesis fue necesario aplicar distintas metodologías:

- Método empírico, pues permitió la obtención y elaboración de datos empíricos y de conocimiento de los hechos fundamentales que caracterizan al Casal de Cataluña de Buenos Aires. En una primera instancia, se estudió qué es el Casal de Cataluña, por qué y para qué existe y entender cuál es su contexto actual. Para ello, se llevaron a cabo entrevistas con:
 - Joan Mallol, presidente del Casal del 2008 al 2010.
 - Jordi Font, presidente del Casal del 1997 al 2010.
 - José Puig Bóo, actual presidente del Casal.
- Método estadístico (descriptivo): que permitió cuantificar y entender tendencias entre los socios y potenciales socios del Casal de Cataluña (ver “Anexo V. Encuesta realizada a socios y potenciales socios” en página 104). También permitió entender quiénes son las personas que están o pueden estar interesadas en el Casal, qué intereses o necesidades tienen y cómo el Casal podría llegar a satisfacerlos.

Luego del análisis, se llegó a la conclusión que definitivamente el Casal de Cataluña de Buenos Aires sí necesitaba de un cambio importante. Uniendo esta conclusión con el marco teórico, se procedió a dibujar un camino con distintas etapas para que el Casal pudiera ir efectuando el cambio en la dirección adecuada –la dirección que le permitía al Casal afianzar su futuro. Para diseñar el Plan Estratégico se siguió el modelo de Kaplan y Norton (recopilado en el libro *Noves tendències en la gestió de les entitats no lucratives*). De este modo, se aseguró que todas las fases de cambio y sus partes implicadas estuvieran alineadas con el objetivo final.

ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

El motivo de la encuesta es, una vez definidos los roles de las juntas, identificar si las personas que desempeñan los roles dentro de ésta capacitados o no para un óptimo desempeño.

Análisis de encuestas

Para poder conocer mejor el perfil de los socios y potenciales socios, se hizo una encuesta a los asistentes de algunos eventos que organizó el Casal⁴². El objetivo de la encuesta fue entender quiénes son las personas que están o pueden estar interesadas en el Casal de Cataluña, qué intereses o necesidades tienen y cómo el Casal podría llegar a satisfacerlos.

Las encuestas fueron realizadas a los asistentes a la retransmisión en el Casal de los partidos de fútbol FC Barcelona vs. Real Madrid, a los alumnos de las clases de catalán y a personas en general que se acercaron a la sede del Casal de Buenos Aires. En total se hicieron 64 encuestas de las cuales pudieron ser analizadas 57 encuestas. Las 7 restantes fueron descartadas por no tener todas las preguntas debidamente respondidas.

Se destaca lo siguiente:

- El 70% de los asistentes a eventos del Casal no son socios, mientras que el 30% sí lo es.

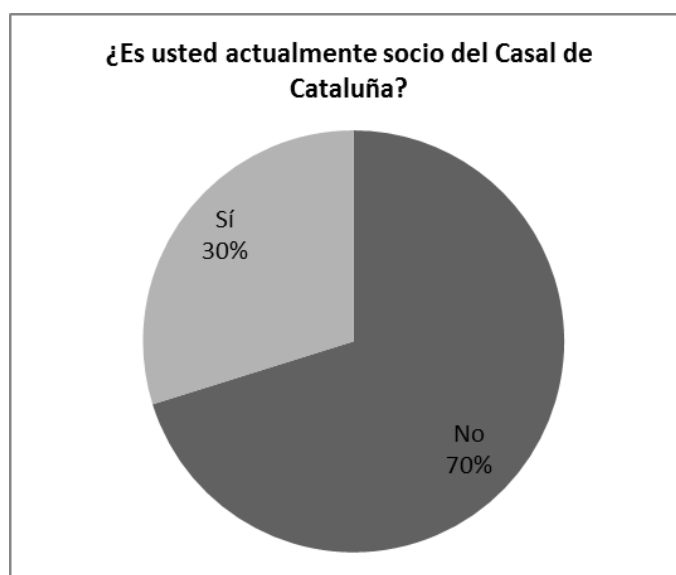


Ilustración 10. Encuesta. “¿Es usted actualmente socio del Casal de Cataluña?”

- El 21% desconoce los beneficios de ser socio. y un 23% reconoce que no es necesario ser socio para poder participar de las actividades. Incluso hay personas, el 13%, que dice que le gustaría ser socio pero no sabe qué hay que hacer para serlo.

⁴² Ver “Anexo V. Encuesta realizada a socios y potenciales socios” en página 102.

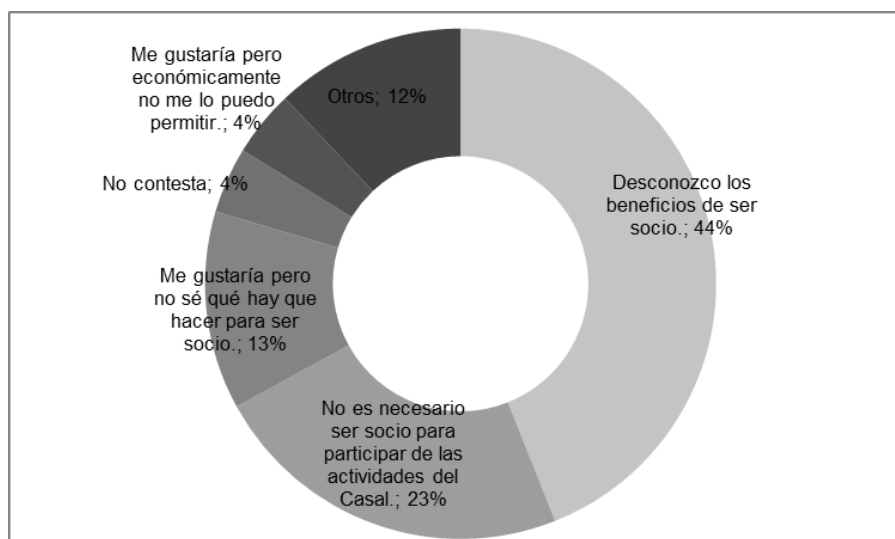


Ilustración 11. Encuesta. “Si no es socio, indique el motivo.”

- Los cursos de catalán son los que más participación concentra (18%), seguido de las celebraciones de La Diada y Sant Jordi (13% respectivamente).
- El 5% dice no haber participado en ninguna actividad.



Ilustración 12. Encuesta. ¿En cuál de las siguientes actividades organizadas por el Casal participó el último año?

- Los principales motivos de no participación es “falta de tiempo” (25%) y la lejanía del Casal (23%).

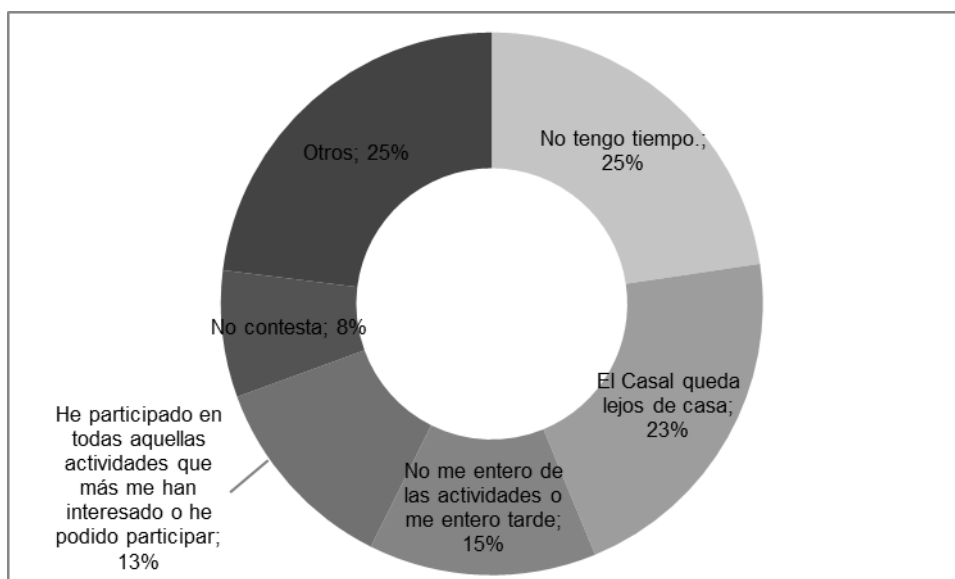


Ilustración 13. Encuesta. “Si usted no ha participado en más actividades o si directamente no ha participado en ninguna actividad en el último año, especifique el motivo”.

- El 39% se entera de las actividades que organiza el Casal a través del e-mail semanal que envía con la agenda semanal, mientras que un 35% se entera a través de las redes sociales. El 19% lo hace a través del boca a boca.

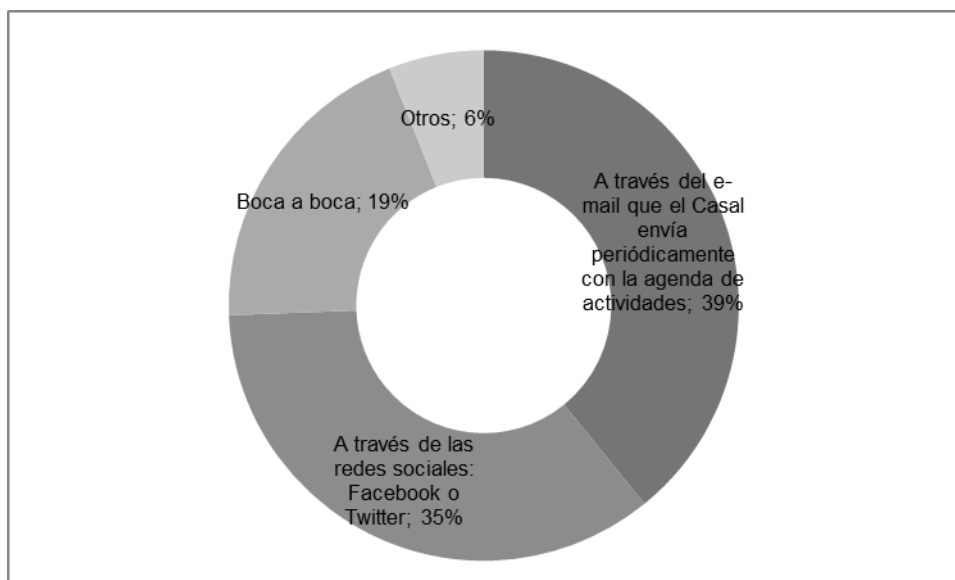


Ilustración 14. Encuesta. ¿Cómo se informa de las actividades del Casal?

- En cuanto al tipo de actividades que genera mayor interés, el 47% tiene interés en aquellas actividades relacionadas con la difusión de la cultura catalana, actividades que sirvan de punto de encuentro entre catalanes y argentinos (23%), asesoramiento para emigrar o regresar a Cataluña como estudiante o trabajador (13%) y asesoramiento para emigrar a Argentina como estudiante o trabajador (12%).

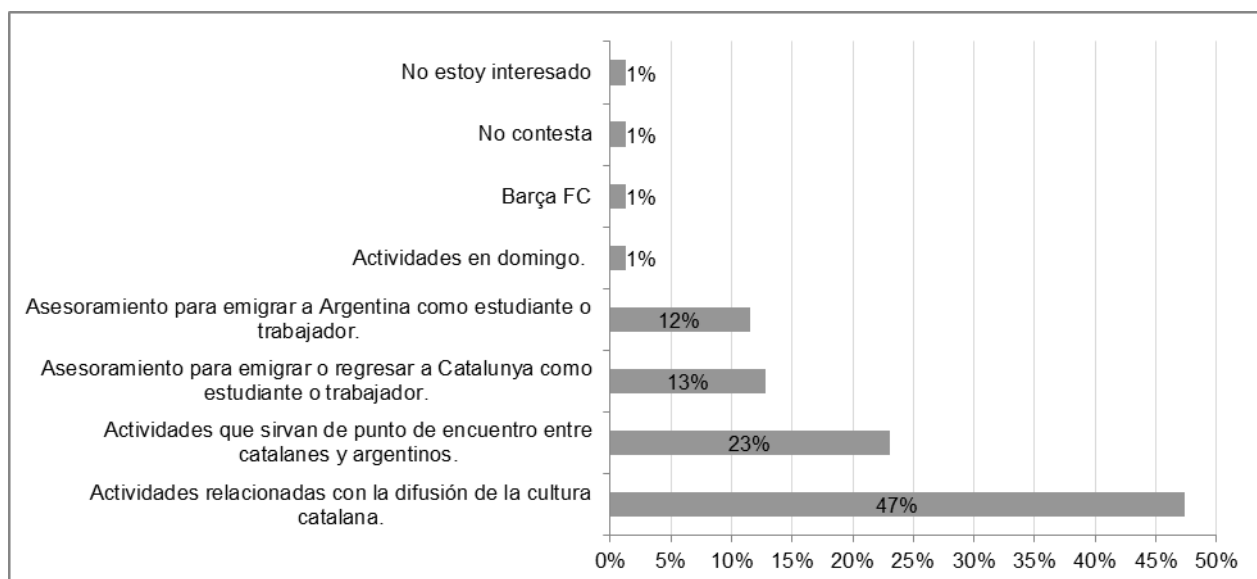


Ilustración 15. Encuesta. ¿Qué actividades te gustaría que el Casal realizara?

- El 60% se haría socio del Casal si se realizaran alguna de las actividades mencionadas en el punto anterior.

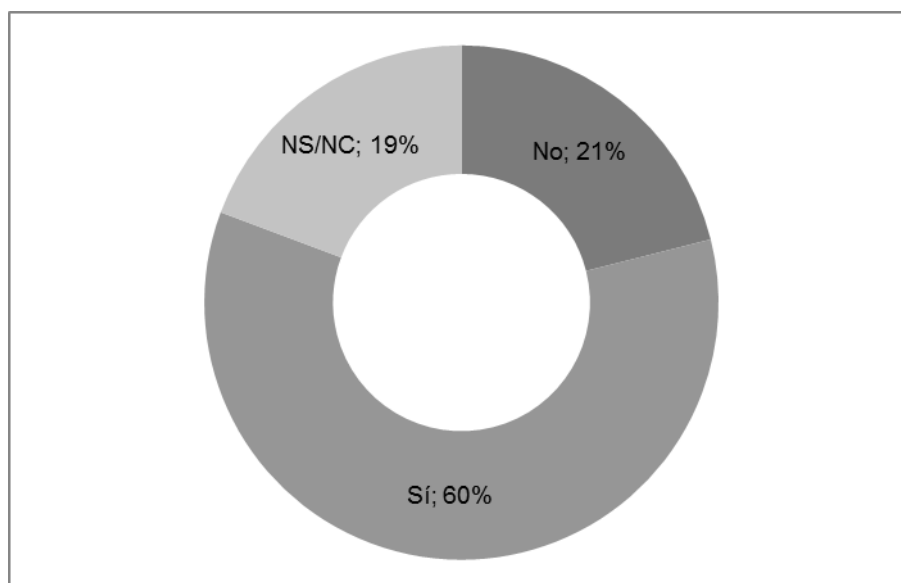


Ilustración 16. Encuesta. "Si el Casal ofreciera "sólo" a sus socios alguna de las actividades mencionadas en la pregunta 15, ¿se haría socio del Casal?"

- El 78% estaría dispuesto a pagar no más de 500 ars anuales por la membresía. Un 13% pagaría hasta 1.200 ars al año.

Análisis de entrevistas

Puesto que entender la historia, de donde se viene, permite poder entender mejor el presente, se consideró oportuno entrevistar a los antiguos Presidentes del Casal. Las preguntas realizadas pueden ser consultadas en el Anexo VI. Preguntas entrevistas en la página 109. A continuación se presenta las principales respuestas a modo de comparación.

	Jordi Mallol	Jordi Font
Periodo de presidencia	2008-2010	1997 al 2008
Años de presidencia	3	11
Problemas que afrontó en su gestión como Presidente del Casal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crisis económica y consecuentes problemas de financiación. 2. Falta de acompañamiento por parte de las instituciones. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Envejecimiento de la población del Casal. 2. Disminución de comunidad catalana en Buenos Aires. 3. Falta de participación
Capacidades / Aptitudes que debería tener el Presidente	Saber llevar las cuestiones políticas.	Saber rodearse de personas técnicamente preparadas.

Tabla 12. Análisis entrevistas expresidentes del Casal de Cataluña de Buenos Aires.

CONCLUSIONES

En este trabajo se ha tratado responder varias preguntas con el objetivo de averiguar y entender si, por ejemplo, es necesario o importante que el Casal de Cataluña de Buenos Aires exista y, de ser la respuesta afirmativa y teniendo en cuenta la situación en la que se encuentra, ¿es posible que sobreviva?, ¿cómo lo podrá hacer?

Hemos visto que, más allá de ser una asociación de una colectividad más en la Capital, el Casal de Cataluña de Buenos Aires tiene un gran valor para Cataluña -por razones históricas, por razones sentimentales. Fue una de las primeras asociaciones de catalanes en el exterior de Cataluña y cumplió un rol muy importante durante todo el S. XIX. Hoy en día ese rol no es menor: Cataluña ha afrontado recientemente una de las crisis económicas más severas de sus últimos tiempos, afectando sobre todo a la población joven y la población, en definitiva, en edad de trabajar. En 2015 un 3% de la población de Cataluña emigró del país en búsqueda de mejores oportunidades laborales y mejora de calidad de vida. Un 0,3% (sobre el total de población emigrante) se instaló en la Argentina, siendo éste el segundo país receptor de catalanes precedido solamente por Francia –país geográficamente vecino. Más concretamente, hay censados más de 17 mil catalanes en la demarcación consular de Buenos Aires –datos de febrero 2016.

A nivel social, siguen vigentes las necesidades de los recién llegados. Hasta se podría decir que son las mismas que las del siglo pasado:

- Solucionar algunos de los principales problemas con que se encuentran los inmigrantes en el país de acogida.
- Favorecer las relaciones personales y profesionales entre individuos de un mismo grupo étnico.

Los principales problemas que tiene esta parte de la sociedad son los propios de las generaciones X y Y, a las cuales pertenecen la gran mayoría de recién llegados: búsqueda de oportunidades laborales, conciliación entre trabajo y familia, desarrollo profesional, etc. Además se le suma la necesidad de sentirse parte de un grupo social. Todos estos son problemas que tienen un denominador común: el país de origen y la cultura catalana. Y aquí es donde se añade otro factor del momento histórico por el cual está pasando Cataluña: la recuperación económica y proceso soberanista y su necesidad imperativa de estrechar lazos con la comunidad internacional y mantener buenas relaciones internacionales.

El análisis no dejó lugar a la duda: es importante que el Casal de Cataluña siga existiendo.

Llegados a este punto, respondemos la segunda pregunta que se pretendió responder a través del presente trabajo: ¿cómo puede hacer el Casal de Cataluña para sobrevivir? Para poder

responderla, se hizo un análisis exhaustivo, como de una auditoría se tratara para entender la situación en la que se encuentra la institución. Se analizaron factores internos y factores externos, se realizaron entrevistas a los últimos Presidentes del Casal y al actual, a los socios y potenciales socios, a miembros del Equipo de Gestión, etc. Todo ello se hizo con el objetivo final de identificar factores de mejora para que el Casal pueda entender la necesidad del cambio y revertir la situación y asegurarse el porvenir.

Para poder encontrar la solución a los principales problemas, se planteó una propuesta de acción para que el Casal pueda usarla de guía a la hora de implementar el cambio. Esta solución se basó en metodologías desarrolladas por expertos en gestión de asociaciones (Sladek, Coerver y Byers) y en gestión del cambio (Kotter). La propuesta se basó en una base teórica pero a su vez se dio herramientas específicas para poder pasar la teoría en acción, pero el foco principal reside en la redefinición de la misión del Casal, del porqué existe. El Casal debe cumplir su función definida por las Comunidades Catalanas del Exterior, proyectar a Cataluña en el mundo, dando a conocer el país, y su cultura y lengua, pero además, como asociación civil que es, debe conectarse con la sociedad. A raíz del análisis de los factores internos (evolución de la membresía, área financiera, etc.) y de los factores externos (cambio generacional y crisis económica principalmente) se llega a la conclusión que el futuro del Casal no está asegurado.

A partir de este trabajo, se llega a la conclusión que el foco de atención debe estar en las personas, en las personas que conforman la Junta Directiva, el Equipo de Gestión, los profesores de talleres y clases, los socios, etc. Sin ellas, y sin una férrea voluntad de su parte, no será posible efectuar ningún cambio y, entonces, muy probablemente, si el cambio no sucede, el Casal de Cataluña perderá la relevancia que llegó a tener antaño y que es necesario que siga teniendo, por su historia, su presente y su futuro.

BIBLIOGRAFÍA

- Bacardí Tomàs, M. (junio 2009). *Catalans a Buenos Aires. Records de Fivaller Seras*. Lleida: Pagès Editors.
- Blanco Rodríguez, J. A. (2008). *El asociacionismo en la migración española a la Argentina*. Zamora: UNED.
- Casal de Cataluña de Buenos Aires. (31 de dic. de 2014). Balance General 2014. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Buenos Aires , Argentina.
- Casal de Cataluña de Buenos Aires. (2014). *Manual de procedimientos y tareas*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Casal de Cataluña de Buenos Aires. (06 de mar. de 2016). Estatuto de Casal de Cataluña de Buenos Aires. Asociación Civil. . Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina.
- Casal de Catalunya en Buenos Aires. (s.f.). *Casal de Catalunya en Buenos Aires*. Obtenido de Institucional: <http://aq000255.ferozo.com/es/sobre-el-casal/institucional/>
- Casas, S. L. (2012). La comunidad catalana en la Argentina: militancia republicana e identidad nacional en la lucha contra la dictadura de Primo de Rivera. *Exilios políticos del Cono Sur en el siglo XX* (pág. 16). La Plata: Universidad Nacional de La Plata.
- Chiaravalli, V. (13 de sep. de 2016). *La Nación*. Obtenido de Toni Puig, el gurú de la "cultura colaborativa": <http://www.lanacion.com.ar/1619265-toni-puig-el-guru-de-la-cultura-colaborativa>
- Coerver, H., & Byers, M. (2011). *Race for Relevance. 5 Radical Changes for Associations*. Washington: ASAE: The Center for Association Leadership.
- Collins, J. (2005). *Good to great and the social sector. Why business thinking is not the answer*. Stanford: Jim Collins.
- Consulado General de España en Buenos Aires. (7 de ene. de 2016). *Consulado General de España en Buenos Aires*. Obtenido de Demarcación del Consulado General de España en Buenos Aires: <http://www.cgeonline.com.ar/2/consulado/demarcacion-consulado-espana-buenos-aires.html>
- Cronista.com. (02 de feb. de 2016). *Cronista.com*. Obtenido de Marcos Peña: 25% es la inflación que proyectamos, no un techo para las paritarias: <http://www.cronista.com/economiapolitica/Marcos-Pena-25-es-la-inflacion-que-proyectamos-no-un-techo-para-las-paritarias-20160202-0104.html>

- Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya. (28 de feb. de 2012). *Institut Català de les Empreses Culturals*. Obtenido de Què és l'ICEC: <http://cultura.gencat.cat/ca/detall/Articles/Que-es-ICEC>
- EFE. (7 de ago. de 2014). *La Vanguardia*. Obtenido de La emigración de jóvenes catalanes aumenta más del 55% desde 2009: <http://www.lavanguardia.com/vida/20140807/54413562186/emigracion-jovenes-catalanes.html>
- EP. (2 de oct. de 2013). *La Vanguardia*. Obtenido de Catalunya registra por primer vez más emigración que inmigración: <http://www.lavanguardia.com/vida/20131002/54390343542/catalunya-registra-primer-vez-emigracion-que-inmigracion.html>
- Generalitat de Catalunya. (7 de nov. de 2011). *Departament d'Afers Exteriors, Relacions Institucionals i Transparència*. Obtenido de Generalitat de Catalunya: http://afersexteriors.gencat.cat/es/arees_d_actuacio/comunitats_catalanes_de_l_exterior/que_son_les_comunitats_catalanes_de_l_exterior/index.html
- Generalitat de Catalunya. (7 de nov. de 2011). *Mapa de la representació catalana a l'Exterior*. Obtenido de Departament d'Afers Exteriors, Relacions Institucionals i Transparència: <https://www.google.com/maps/d/viewer?mid=zSo2onbLYe-8.k7qWUvliZgH4>
- Generalitat de Catalunya. (27 de 02 de 2016). *Gencat.cat*. Obtenido de Creus de Sant Jordi: <http://web.gencat.cat/es/generalitat/premis/creus-de-sant-jordi/index.html>
- Generalitat de Catalunya. (s.f.). *ACCIÓ*. Obtenido de L'agència: <http://accio.gencat.cat/cat/empresa-ACC10/agencia/>
- Generalitat de Catalunya. (s.f.). *Agència Catalana de Turisme*. Obtenido de Coneix l'Agència Catalana de Turisme: <http://act.gencat.cat/qui-som/coneix-act/>
- Howe, N., & Strauss, W. (2007). The Next 20 Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve. *Harvard Business Review*, 63-70.
- IDESCAT. (28 de feb. de 2016). *Web de la estadística oficial de Catalunya*. Obtenido de Migraciones externas. Emigraciones. Por grupos de edad: <http://www.idescat.cat/economia/inec?tc=3&id=d008&lang=es>
- IDESCAT. (28 de febrero de 2016). *Web de la Estadística Oficial de Catalunya*. Obtenido de Encuesta de población activa: <http://www.idescat.cat/treball/epa?tc=4&id=ic4002&dt=20144&lang=es&x=3&y=10>
- Institut Ramon Llull. (s.f.). *Institut Ramon Llull*. Obtenido de ¿Qué es el Institut Ramon Llull?: <http://www.llull.cat/espanyol/quisom/quisom.cfm>
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Massachusetts: Harvard Business Review Press.

- Nafría, I. (19 de mar. de 2015). *Dónde viven los catalanes residentes en el extranjero*. Obtenido de La Vanguardia, VangData: <http://www.lavanguardia.com/vangdata/20150319/54428284804/donde-viven-los-catalanes-residentes-en-el-extranjero.html>
- Nafría, I. (18 de mar. de 2015). *Dónde viven los españoles residentes en el extranjero*. Obtenido de La Vanguardia, VangData: <http://www.lavanguardia.com/vangdata/20150318/54429075994/donde-viven-los-espanoles-residentes-en-el-extranjero.html>
- Puig Bóo, J. (2014). Plan Estratégico años 2014 – 2017. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina.
- Sladek, S. L. (2011). *The end of membership as we know it. Building the fortune-flipping, must-have association of the next century*. Washington: ASAE: The Center for Association Leadership.
- Soldevila, P., & et al. (2012). *Noves tendències en la gestió de les entitats no lucratives*. Barcelona: ACCID - Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció.
- Vernis, A., Iglesias, M., Sanz, B., & Saz, Á. (2004). *Los retos de la gestión de las organizaciones no lucrativas. Claves para el fortalecimiento institucional del tercer sector*. Barcelona: Granica.

ANEXOS

ANEXO I. ESTATUTOS DE LA ASOCIACIÓN “CASAL DE CATALUÑA”

Título I: denominación, domicilio y objeto social

Artículo 1.- La Asociación “Casal de Cataluña”, es centro de cultura, continuación del “Centre Catalá” fundado el 12 de junio de 1886, con personería jurídica acordada el 19 de diciembre de 1901, y del “Casal Catalá” fundado el 1º de abril de 1908, en adelante “EL CASAL”, tiene las siguientes finalidades: a) Fomentar el espíritu de asociación y ayuda entre los catalanes, y contribuir a mantener vivo el sentimiento de catalanidad en la Argentina, dentro del más amplio espíritu democrático y con prescindencia de toda actividad política o religiosa. b) Estimular la cultura social e intelectual y el desarrollo de la educación física entre sus asociados de acuerdo con las reglamentaciones en vigor. c) Estrechar los vínculos sociales, culturales y económicos de argentinos y catalanes, fomentando el conocimiento de la historia, la economía y el patrimonio cultural y artístico de la Argentina y de Cataluña. d) Colaborar en la vida social argentina en todas sus manifestaciones culturales y de bien público.

Artículo 2.- Su duración será ilimitada y la Asamblea no podrá resolver su disolución mientras existan veinte socios Activos dispuestos a mantenerla con los fines establecidos. Su domicilio real y legal se establece en la Ciudad de Buenos Aires.

Artículo 3.- Será regida por este Estatuto, reglamentos internos y acuerdos de Asamblea y Consejo Directivo. Los reglamentos del Casal deberán ser aprobados por la Inspección General de Justicia salvo que se trate de simple organización interna de Oficina.

Título II: patrimonio

Artículo 4.- El patrimonio social lo constituye: a) Los objetos muebles e inmuebles, créditos y demás activos que el Casal posee actualmente y los que en adelante adquiera por cualquier título. b) Las cuotas mensuales y de ingreso que deben abonar los socios, las donaciones y cualquier otro beneficio que se obtenga.

Artículo 5.- La propiedad de los bienes del Casal corresponde a la Asociación como persona jurídica.

Título III: categoría de asociados. Condiciones de admisión. Obligaciones y derechos. Régimen disciplinario.

Artículo 6.- Se establecen las siguientes categorías de socios: Activos, Cooperadores, Benefactores, Simpatizantes y Cadetes. El Casal podrá nombrar socios Honorarios.

Artículo 7.- Podrán ser Socios Activos los argentinos, los naturales o residentes en países de habla catalana y quienes, sin cumplir alguno de estos requisitos, se sientan por otras razones vinculados a Cataluña, a su cultura, a sus costumbres y/o a sus gentes. Podrán asimismo ser Socios Activos los ascendentes, cónyuges y descendientes de éstos, mayores de 18 años.

Artículo 8. -Para ingresar como Socio Activo deberá presentarse la solicitud correspondiente firmada por dos socios Activos, habiendo transcurrido un (1) año desde su ingreso y llenando los recaudos que establezca el Consejo Directivo; manifestar estar de acuerdo con las actividades y los objetivos de la institución y aceptar sus estatutos comprometiéndose a cumplir con las obligaciones emergentes de los mismos una vez sean admitidos. Las solicitudes serán colocadas en lugar visible durante ocho días antes de ser consideradas, con objeto de atender cualquier objeción que pueda presentar alguno de los socios, objeción que deberá tramitarse por escrito al Consejo Directivo. El Consejo Directivo será el órgano facultado para aceptar o rechazar la solicitud de admisión formulada, de acuerdo con lo establecido en el art. 58 apartado k) de estos Estatutos.

Artículo 9.- Serán socios Cooperadores, los que cumpliendo las condiciones que establece el artículo 7 hubiesen sido admitidos como socios pero no hubiese transcurrido un (1) año desde su inscripción. Concluido dicho plazo de un (1) año, podrán solicitar al Consejo Directivo acceder a la condición de Socio Activo.

Artículo 10.- Serán declarados Benefactores todas aquellas personas, físicas o jurídicas, que lo soliciten y que apoyen al Casal mediante aportes económicos y/o financieros y/o mediante donaciones de cualquier clase.

Artículo 11 - Podrán ser socios Cadetes los menores 18 años, autorizados por su padre, madre o tutor. Al cumplir los 18 años, previa aprobación del Consejo Directivo, pasarán a la categoría de Socio Activo.

Artículo 12 - No podrán ser socios los empleados rentados del Casal. No se considerarán como tales los profesores, aunque para ello reciban alguna retribución, pero no podrán ocupar un cargo electivo en el Casal y tampoco tomar parte en las Asambleas.

Artículo 13 - Los socios activos que hayan pertenecido al Casal durante 25 años consecutivos serán distinguidos con medalla y Diploma que les serán entregados en un acto solemne.

Artículo 14 - Los asociados tendrán los derechos de asistencia a las Asambleas; ejercer el derecho de petición; voz y voto en las asambleas y elegir y ser elegido para integrar los órganos sociales. A los socios activos se les reconoce el derecho de voto y petición, mientras que a los restantes socios solo se les reconoce el derecho de petición.

Artículo 15.- Todos los socios deberán estar al corriente de pago de sus cuotas para poder concurrir a los actos del Casal y hacer uso de los servicios sociales, y deberán tener abonada la última cuota vencida para poder ejercer el derecho de petición, ser elegibles para cargos directivos o tener voz y voto en las Asambleas. A tal efecto deberá exhibir su carnet de socio con su correspondiente recibo.

Artículo 16.- Los socios activos podrán inspeccionar los libros y comprobantes del Casal, previo pedido por carta al Consejo Directivo y en presencia de uno de sus miembros.

Artículo 17.- Todos los socios tendrán derecho al libre acceso y disfrute de

los locales del Casal durante las horas en que sean habilitados por el Consejo Directivo así como acceso a las fiestas y demás actos que realice el Casal. Podrán, además, concurrir las personas presentadas por los socios, reservándose el Consejo Directivo el derecho de admisión.

Artículo 18.- El Consejo Directivo podrá fijar una tasa para el uso de entretenimientos y demás servicios, como también para la entrada y localidad en las funciones y festivales a fin de cubrir los gastos de organización. Los socios podrán gozar de una rebaja sobre la tasa que se fije para las funciones y festivales, cuyo beneficio podrá extenderse hasta la total eliminación de la tasa si el importe de las cuotas alcanza para cubrir los referidos gastos.

Artículo 19.- Los asociados tendrán las siguientes obligaciones:

- a) Abonar en tiempo debido las cuotas sociales.
- b) Cumplir las obligaciones impuestas por este Estatuto, los reglamentos y las resoluciones de la Asamblea y del Consejo Directivo.
- c) La correcta utilización de los locales y materiales propiedad del Casal, y la protección de todo el patrimonio social.
- d) Ningún socio podrá realizar propaganda, ni organizar suscripciones u otra clase de desembolsos en la sede social, sin la previa autorización del Consejo Directivo y de la autoridad competente.

Artículo 20- El importe de las cuotas de las distintas categorías será fijado por el Consejo Directivo en la proporción que estime necesaria para la buena marcha del Casal comunicándolo a los socios con una anticipación no menor de 60 días desde la aprobación de

la resolución, y se abonará por mes adelantado. Podrá establecerse el pago de tres cuotas adelantadas al ingresar como socio.

El Consejo Directivo podrá eximir temporariamente del pago de la cuota al socio, cualquiera que sea su categoría, que lo haya solicitado por causas de enfermedad o difícil situación económica, previa comprobación de dichas causas.

Artículo 21.- Los socios que están cooperando en una ONG o participando de una beca de estudios, serán eximidos, a su pedido, del pago de la cuota hasta la terminación de los mismos.

Artículo 22.- El asociado que se atrase en el pago de tres cuotas, podrá ser dado de baja por el Consejo Directivo.

Artículo 23.- Las autoridades del Casal que se mencionan en cada caso podrán aplicar a los asociados que cometan faltas al orden o al decoro en la sede social, o atenten contra las finalidades de el Casal, las siguientes sanciones: a) amonestación verbal o escrita por parte del Consejo Directivo: b) suspensión de los derechos de socio, por un tiempo determinado, por parte del Consejo Directivo: c) expulsión por parte de la Asamblea y a propuesta del Consejo Directivo.

Dichas sanciones se graduarán de acuerdo con la falta o faltas cometidas y las circunstancias que rodearon los hechos.

Artículo 24.- Los socios perderán el carácter de tales en los siguientes casos: a) Por renuncia; los que estando al corriente de pago soliciten su baja por escrito y ésta sea aceptada. b) Por suspensión: los que adeuden tres cuotas vencidas y no hayan regularizado su situación dentro de los diez días de haber sido debidamente avisados por carta certificada. c) Por expulsión: los que reiteradamente hayan dejado de cumplir las obligaciones impuestas por este Estatuto, reglamentos internos o acuerdos del Consejo Directivo o de la Asamblea; los que causen daño o agravio a el Casal y los que hayan sufrido condena judicial por delito infamante.

Artículo 25.- En los casos en que se causare daño o agravio a el Casal y/o cuando existiere condena judicial por delito o falta penal, el Consejo Directivo, después de haber escuchado al interesado, aplicará la expulsión dando cuenta de ello en la próxima Asamblea. En los demás casos el Consejo Directivo levantará un sumario y comprobará la falta, procederá a la suspensión del socio hasta la próxima Asamblea, la que decidirá sobre su expulsión.

Artículo 26.- La suspensión o expulsión de un socio será tratada en la Asamblea como primer punto del Orden del Día, y en ella el socio suspendido podrá asumir su defensa. En ningún caso será mencionado en la convocatoria el nombre del socio suspendido o expulsado, debiendo señalarse únicamente por el número de inscripción.

Artículo 27.- Las suspensiones o expulsiones deberán ser notificadas fehacientemente a los interesados. En las suspensiones que imponga el Consejo Directivo, éste deberá escuchar previamente los descargos del socio, quien podrá apelar la sanción ante la siguiente Asamblea.

Artículo 28 - El socio suspendido no podrá ser dado de baja voluntaria mientras dure su suspensión, y deberá seguir abonando sus cuotas y cumpliendo todas las demás obligaciones de socio durante la misma, para que pueda recuperar sus derechos una vez levantada la sanción impuesta.

Artículo 29.- El socio que haya sido expulsado del Casal no podrá reingresar sin previo acuerdo de la Asamblea.

Artículo 30.- Tanto los socios como el Consejo Directivo deberán dirigir sus mutuas comunicaciones por escrito.

Título IV: autoridades de la asociación

Artículo 31.- De acuerdo con las funciones, atribuciones y deberes asignados por este Estatuto, las Autoridades del Casal se constituyen por los siguientes órganos sociales: a) La Asamblea b) El Consejo Directivo c) La Comisión Revisora de Cuentas d) El Consejo Asesor.

Capítulo I: de las Asambleas

Artículo 32.- La Asamblea de asociados es la Autoridad máxima del Casal. Sus decisiones, en tanto se encuadren en el orden del día y se ajusten a las pertinentes formalidades estatutarias, son válidas y obligatorias para todos los asociados.

Artículo 33.- Las Asambleas serán Ordinarias o Extraordinarias. Las Asambleas Ordinarias tendrán lugar una vez por año y se celebrarán en el mes de abril para considerar la Memoria y el Balance General e Inventario del ejercicio cerrado el 31 de diciembre, que presentará el Consejo Directivo; para proceder a la elección de los socios Activos que deberán integrar los cargos de Titulares y Suplentes del Consejo Directivo y de la Comisión Revisora de Cuentas, y para tratar y resolver los asuntos que el Consejo Directivo haya incluido en el Orden del Día por acuerdo del mismo o a petición de veinte socios Activos, mediante solicitud firmada y presentada al Consejo Directivo veinte días antes de la fecha de la Asamblea.

Artículo 34.- Las Asambleas Extraordinarias se celebrarán:

- a) En el caso de acefalía de los cargos de Presidente y Vicepresidente.
- b) En el caso de hallarse el Consejo Directivo en minoría por falta de suplentes, deberá convocarse dentro de los 15 días de estar en minoría.
- c) Cuando lo resuelva el Consejo Directivo con el voto de cuatro (4) de sus componentes.

d) Cuando lo soliciten al Consejo Directivo un número no menor del diez por ciento indicando el asunto o asuntos a tratar.

e) Cuando lo solicite al Consejo Directivo la Comisión Revisora de Cuentas.

f) En el caso de que se solicite la reconsideración de algún acuerdo de la Asamblea anterior, será necesario que lo pida un número mayor de socios al que hubiera sancionado el asunto.

El Consejo Directivo convocará las Asambleas Extraordinarias dentro de los treinta días de su pedido o de la fecha en que se produzcan las situaciones señaladas en este artículo.

Artículo 35.- Todas las Asambleas serán de única convocatoria, y deberán ser convocadas por el Consejo Directivo mediante citaciones individuales acompañadas de las listas oficializadas dirigidas por correo a los asociados quince días antes de su celebración. Además, deberán publicarse avisos por tres días en el Boletín Oficial, y colocar en lugar visible los padrones con los nombres de los socios en condiciones de intervenir en la Asamblea diez días antes de la fecha en que deberá realizarse. Las impugnaciones al padrón podrán ser efectuadas hasta cinco días antes de la fecha fijada para la Asamblea, debiendo ser aquellas resueltas en un plazo de dos días.

Artículo 36.- Constituirá el “quórum” de la Asamblea la mitad más uno de los socios activos, y, transcurrida una hora de la fijada en la convocatoria podrá celebrarse con el número de socios activos presentes.

Artículo 37.- A cada socio asistente a la Asamblea le será entregada en la Secretaría una tarjeta sellada y numerada, presentada la cual podrá entrar al recinto donde se celebre el acto.

Artículo 38.- Las Asambleas serán presididas por el Presidente del Casal y en ausencia o impedimento de éste, por el Vicepresidente, o en su defecto, por el miembro del Consejo Directivo que éste designe.

El Presidente de la Asamblea deberá delegar temporalmente el cargo en otro miembro del Consejo Directivo cuando desee tomar parte en la discusión de cualquier asunto.

Artículo 39.- La elección de miembros Titulares y Suplentes del Consejo Directivo y Comisión Revisora de Cuentas deberá hacerse por votación secreta. Para ello se constituirán mesas receptoras y escrutadoras de votos con los delegados fiscalizadores indicados en las listas que hayan sido presentadas para oficializar, dos por cada lista, y dos socios nombrados por la Asamblea. Cualquier cuestión que se suscite será resuelta por los que constituyen la mesa, pudiendo cualquiera de ellos, en desacuerdo, apelar a la Asamblea. Para la votación se utilizarán los sobres que se entregarán en cada mesa para que sean llenados en un lugar contiguo habilitado en forma reservada, en el cual se encontrarán las listas oficializadas.

Artículo 40.- En las Asambleas no podrán tratarse más asuntos que los incluidos en el Orden del Día. Antes de levantarse la Asamblea se designarán tres socios presentes para que, en representación de los demás asambleístas, firmen, con el Presidente y el Secretario, el acta de la Asamblea.

Artículo 41.- Las resoluciones de las Asambleas serán adoptadas, para ser válidas, por mayoría absoluta de votos, salvo los casos en que este Estatuto fije una cantidad o porcentaje determinado. Las votaciones se efectuarán por signos, debiendo ser secretas o nominales cuando lo solicite un número no menor de treinta asambleístas.

Artículo 42.- Todo socio que se aparte de la cuestión en debate, plantee cuestiones personales o use términos inconvenientes u ofensivos, será apercibido por la Presidencia, pudiendo ésta suspenderlo en el uso de la palabra si no atiende la observación. En caso necesario podrá hacerlo retirar de la Asamblea.

Artículo 43.- Ningún socio podrá hacer uso de la palabra en las Asambleas sin haberla pedido y obtenido previamente de la Presidencia, la que deberá concederla siempre en el orden en que sea solicitada. No serán permitidos los discursos o alegatos de los asambleístas en forma de lectura.

Artículo 44.- El Presidente, con la anuencia de la Asamblea, y una vez hayan hecho uso de la palabra los que la hubiesen pedido, podrá declarar cerrado el debate para proceder a la votación. También podrá darse por terminado el debate en el momento en que lo resuelva la Asamblea.

Artículo 45.- Una vez cerrado el debate o pasado a votación un asunto, no podrá seguir usándose de la palabra para la discusión del mismo.

Artículo 46.- Mientras un socio esté en el uso de la palabra, no podrá ser interrumpido sin la previa conformidad del orador y/o de la Presidencia.

Artículo 47.- Durante la Asamblea quedarán prohibidos en la Asociación toda clase de actos y entretenimientos.

Artículo 48.- El Presidente podrá suspender la reunión de la Asamblea por situaciones de hecho que a su criterio dificulten sensiblemente las deliberaciones o votaciones, pasando a cuarto intermedio hasta el momento que fije para su reanudación. En la misma forma podrá suspenderse cuando lo acuerde la mayoría de los presentes.

Capítulo II: del Consejo Directivo

Artículo 49.- La Dirección y la Administración del “Casal de Cataluña” serán ejercidas por un Consejo Directivo compuesto por los siguientes cargos: Presidente, Vicepresidente, Secretario, Tesorero, dos (2) vocales. También se designaran tres (3) vocales suplentes quienes

conformaran el Consejo Directivo solo en el supuesto que adquieran titularidad. Estos cargos serán ocupados por socios activos mayores de 21 años, elegidos en Asamblea por votación secreta y por mayoría simple.

Artículo 50.- Los Titulares del Consejo Directivo ejercerán el cargo durante tres años, renovándose de acuerdo al artículo 75 de las “Disposiciones Transitorias”. Podrán ser reelegidos por un nuevo período. Cumplidos los dos períodos no podrán ser designados Titulares o Suplentes del Consejo Directivo hasta después de un año de su cesación en el cargo. Los Suplentes serán elegidos por el término de tres años, y podrán ser reelegidos como Suplentes mientras no hayan ocupado un cargo como Titular.

Artículo 51.- Las vacantes que se produzcan en los cargos de Titulares, a excepción del de Presidente, serán llenados por los Suplentes, a quienes se llamará por el orden de votos que hayan obtenido o por sorteo en igualdad de votos. Estos desempeñarán el cargo hasta la terminación del período correspondiente al Titular. El cargo de Presidente sólo podrá ser llenado por el Vicepresidente hasta la próxima Asamblea, en la cual deberá elegirse Presidente por el período que faltare cumplir.

Artículo 52.- La elección se realizará por medio de listas con los nombres de los candidatos y cargos que deben ocupar, las cuales serán presentadas al Consejo Directivo al menos ocho días antes de la celebración de la Asamblea para su oficialización. Para ello el Consejo Directivo, además de la convocatoria que establece el artículo 35, anunciará a los socios la fecha de la Asamblea con treinta días de anticipación. Para la oficialización de las listas será necesario que las solicitudes sean firmadas al menos por diez socios Activos cuyos nombres no figuren como candidatos, y que en las mismas solicitudes, o en comunicación aparte, conste la conformidad de los candidatos. Los candidatos que el Consejo Directivo pudiera impugnar por no reunir las condiciones que establece este Estatuto, podrán ser reemplazados hasta cuatro días antes de la Asamblea.

Artículo 53.- El Consejo Directivo facilitará la nómina y las direcciones de los socios que, con fines de propaganda electoral, soliciten los patrocinantes de una candidatura. Los sobres serán impresos, llenados y entregados a la Oficina de Correos bajo la fiscalización de un delegado del grupo patrocinante y un miembro del Consejo Directivo.

Artículo 54.- Los electos serán notificados por Secretaría para tomar posesión del cargo dentro de ocho días de realizada la Asamblea.

Artículo 55.- Para sesionar el Consejo Directivo será necesaria la asistencia de tres (3) de sus integrantes y sus acuerdos deberán registrarse en el Libro de Actas rubricado por la Inspección General de Justicia, cuyas actas deberán ser firmadas por el Presidente y el Secretario, o el que actuare en su reemplazo, en el acto de ser aprobadas.

Artículo 56.- Todas las resoluciones del Consejo Directivo serán adoptadas por mayoría de votos de los presentes en la sesión respectiva, exceptuándose los casos en que este Estatuto exija una mayoría determinada de votos. Los casos de empate serán decididos por el Presidente del Consejo. Los votos abstenidos se computarán para la proporción de los presentes en el resultado de la votación.

Artículo 57.- Los componentes del Consejo Directivo no adquirirán responsabilidad personal ni colectiva por las obligaciones contraídas o actos ejecutados a nombre del Casal que se hayan ajustado a las disposiciones de este Estatuto y acuerdos de la Asamblea.

Artículo 58.- Los deberes y atribuciones del Consejo Directivo, además de lo enumerado en ese Capítulo y artículos anteriores son:

- a) determinar el contenido de los recaudos mencionados en el art. 8.
- b) fijar el importe de las cuotas de las distintas categorías y en su caso las posibles eximiciones temporarias de pago.
- c) proceder a la amonestación, suspensión o expulsión, previo sumario y comprobación de la falta cometida por el socio, según dispone el art. 23.
- d) Autorizar o no la realización de propaganda u organización de suscripciones por parte de un socio.
- e) Sesionar ordinariamente, como mínimo, una vez por mes y, extraordinariamente, cuando lo resuelva el Presidente o lo pidan cuatro de sus miembros. En este último caso deberá efectuarse la reunión dentro de los tres días de haberse solicitado. Todas las citaciones a los miembros del Consejo Directivo se harán por escrito.
- f) Adquirir y vender bienes mobiliarios, aceptar donaciones que no sean onerosas y celebrar contratos de arrendamiento por períodos no mayores de seis años.
- g) Comprar, vender o ceder bienes inmuebles, previo acuerdo de la Asamblea.
- h) Contraer, previo acuerdo de la Asamblea, obligaciones a corto plazo, con o sin interés o amortización, y tomar hipotecas de cualquier Institución de crédito.
- i) Cumplir y hacer cumplir las disposiciones de este Estatuto, reglamentos que existan, acuerdos de Asamblea y decisiones que el mismo Consejo Directivo adopte. En caso de dudas sobre la interpretación de este Estatuto o acuerdos de Asamblea establecerá provisoriamente su interpretación, y la someterá a la aprobación de la próxima Asamblea que se celebre.
- j) Resolver la admisión o rechazo de las solicitudes de socio mediante la votación secreta. El voto adverso de dos (2) de los miembros presentes determinará el rechazo sin que por ello se

obligue al Consejo Directivo a dar a conocer las causas de su decisión, y sólo podrá reconsiderarse el rechazo después de seis meses, mediante nueva solicitud.

k) Resolver sobre las renunciaciones de sus miembros y llenar las vacantes que se produzcan.

l) Nombrar los empleados que sean necesarios, fijándoles obligaciones y sueldos y destituirlos cuando lo juzgue precedente.

ll) Sancionar las reglamentaciones internas del Casal. Las Reglamentaciones generales deberán ser aprobadas por la Inspección General de Justicia.

m) Designar Bibliotecario, reglamentando sus funciones para el ordenamiento del catálogo, adquisición y prestación de libros a los socios, y atención de diarios y revistas.

n) Fiscalizar las secciones y nombrar las Comisiones para que colaboren con el Consejo Directivo en todas aquellas actividades en que sea necesario, de acuerdo con las reglamentaciones que aprobara el mismo Consejo Directivo.

ñ) Fijar tasas para el uso de servicios sociales y concurrencia a los actos.

o) Dictar las disposiciones que juzgue conveniente en los casos no previstos en este Estatuto, las que serán obligatorias para todos los socios mientras una Asamblea no las revoque, y que no podrán contravenir las disposiciones estatutarias o legales.

p) Licitación cualquier trabajo de instalación o mejoras, servicio de bufete o adquisición o venta de muebles y útiles cuyo costo se calcule superior a cien mil pesos.

Artículo 59.- Los componentes del Consejo Directivo, exceptuando al Presidente, actuarán de Consejero de Turno para la vigilancia del cumplimiento del Estatuto y decisiones del Consejo Directivo y Asamblea; a tal efecto, cuando les corresponda, según los períodos que acuerde el Consejo Directivo, concurrirán con la asiduidad que se les determine al local social y resolverán cualquier cuestión que se suscite, dando cuenta inmediatamente al Presidente, y en su primera sesión al Consejo Directivo.

Artículo 60.- La inasistencia continuada de algún miembro del Consejo Directivo a las reuniones del mismo, facultará a cualquier otro miembro a solicitar el cese de aquel integrante.

Artículo 61.- En el caso en que el Consejo Directivo se hallase en minoría por no quedar Suplentes para cubrir las vacantes de Titulares, deberá convocar a Asamblea Extraordinaria dentro de los treinta días para que ella resuelva la situación.

Capítulo III: de los miembros del Consejo Directivo

Artículo 62.- El Presidente es el representante legal del Casal para todos los actos públicos o privados de la misma.

Artículo 63.- Son sus atribuciones y deberes: a) Presidir todos los actos del Casal. b) Convocar al Consejo Directivo a reunión extraordinaria cuando lo crea conveniente o cuando lo soliciten cuatro (4) miembros del mismo. c) Resolver cualquier asunto urgente que se presente, dando cuenta en la primera reunión que se celebre. d) En las Asambleas votará igual que los demás socios. e) Firmar las escrituras, escritos, actas y demás documentos públicos y privados que sean necesarios en cumplimiento de los acuerdos tomados en las reuniones del Consejo Directivo o la Asamblea. f) Firmar con el Tesorero los cheques que deban librarse para atender los pagos. g) Suspender a cualquier empleado del Casal, dando cuenta al Consejo Directivo para la resolución definitiva del caso. h) Hacer cumplir todas las disposiciones y acuerdos sancionados.

Artículo 64.- El Vicepresidente reemplazará al Presidente en los casos de ausencia, enfermedad u otro impedimento.

Artículo 65.- En caso de ausencia del Presidente y del Vicepresidente, actuará provisoriamente como Presidente el miembro que el mismo Consejo Directivo designe.

Capítulo IV: de la Comisión Revisora de Cuentas

Artículo 66.- La Comisión Revisora de Cuentas estará formada por tres socios Activos como Titulares y habrá, además, dos Suplentes, elegidos en Asamblea Ordinaria, que reúnan las mismas condiciones que para ser miembros del Consejo Directivo.

Los Titulares se renovarán uno cada año y durarán tres años en el cargo. Los Suplentes también durarán tres años. Tanto los Titulares como los Suplentes podrán ser reelegidos. La Comisión Revisora de Cuentas podrá solicitar la convocatoria de Asamblea extraordinaria cuando lo considere necesario.

Artículo 67.- La Comisión Revisora de Cuentas deberá controlar si los pagos realizados por Tesorería fueron efectuados de acuerdo con este Estatuto y resoluciones del Consejo Directivo y Asamblea, informando de su actuación al Consejo Directivo trimestralmente en la sesión que se fije al efecto, a la que serán citados los miembros de la Comisión. Además deberá informar a la Asamblea Ordinaria respecto de los estados contables de cada ejercicio.

Capítulo V: del Consejo Asesor

Artículo 68.- El Consejo Asesor de la Asociación se constituye por quince personas, como máximo, todas ellas socios de esa entidad, con la finalidad de asesorar al Consejo Directivo para la optimización de los objetivos y medios que permitan a la misma un funcionamiento y desarrollo crecientes.

Artículo 69.- El Consejo se reunirá seis (6) veces al año, como mínimo, con la presencia del Presidente del Consejo Directivo y también, a petición del Consejo Directivo del Casal, el que

podrá solicitar la convocatoria conjunta con el mismo para ser asesorado en aquellos temas que considere oportuna su intervención.

Artículo 70.- El Consejo estará formado por personas reconocidas por su dedicación, calidad humana y profesional, cuya postulación al mismo será aprobada por el Consejo Directivo a propuesta del Presidente.

Artículo 71.- La duración en el cargo de cada miembro del Consejo Asesor será de tres (3) años, pudiendo ser designados por el Consejo Directivo para un nuevo período, consecutivo o no. Sus integrantes no podrán ser, al mismo tiempo, miembros del Consejo Directivo y tampoco los integrantes del Consejo Directivo del Casal podrán serlo del Consejo Asesor.

Capítulo VI : las Secciones

Artículo 72.- Para facilitar e intensificar el cumplimiento de las finalidades de la Asociación, funcionaran las siguientes Secciones permanentes de actividad específica: Cultura, Deportes, Ajedrez, Ayuda y Cooperación, Arte Escénico, Orfeón Y Danzas Folkloricas, pudiendo crearse otras cuando un grupo no menor de veinte socios lo solicite al Consejo Directivo, el cual llevara la propuesta a la próxima Asamblea para que esta lo resuelva. Entretanto, el Consejo Directivo podrá autorizar su funcionamiento con carácter de Subcomisión. Las secciones estarán formadas por los socios que se inscriban, y, dado el carácter de alguna de ellas, podrán formar parte también de ellas los menores de 14 años, familiares de los socios.

Título V: disposiciones transitorias

Artículo 73.- A partir de la aprobación de los presentes Estatutos, los socios deberán categorizarse con arreglo a los preceptos de los mismos. Aquellos socios que tengan una antigüedad mayor de un (1) año pasarán automáticamente a ser socios activos de pleno derecho.

Artículo 74.- Los Consejeros que integran el actual Consejo Directivo seguirán formando parte del mismo, hasta que sean removidos por la próxima Asamblea a celebrarse.

Artículo 75.- Los integrantes del Consejo Directivo, tanto titulares como suplentes, elegidos a partir de la primera Asamblea tras la presente reforma de Estatutos tendrán un mandato de tres (3) años con renovación anual de un tercio del total.

Título VI: disposiciones finales

Artículo 76.- En caso de ser disuelta la Asociación por acuerdo de Asamblea debido a la falta de veinte socios dispuestos a sostenerla, según lo previsto en el Artículo 2 de este Estatuto, o por disposición de las autoridades nacionales, los bienes que posea pasarán a ser propiedad

de la Asociación Catalana de Socorros Mutuos "Montepío de Montserrat", entidad fundada el 1º de enero 1857, con sede en esta Capital, siempre que se haga cargo del pasivo existente. Dicha Asociación deberá cumplir, en cuanto sea posible, los fines señalados por este Estatuto.

Artículo 77.- Para modificar total o parcialmente este Estatuto, será necesario que la reforma sea propuesta al menos por la quinta parte de los socios Activos o por el Consejo Directivo con el voto favorable de cuatro de sus componentes, y que la reforma sea aceptada por la mayoría de los socios presentes en la Asamblea.

Artículo 78.- En el caso en que el Gobierno Nacional dicte normas que hagan necesaria la modificación de estos estatutos, el Consejo Directivo deberá convocar una Asamblea Extraordinaria, a la mayor brevedad posible, con objeto de realizar las adaptaciones requeridas por las citadas normas.

Artículo 79.- Quedan derogadas todas las disposiciones que se opongan a este Estatuto.

ANEXO II. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL EQUIPO DE GESTIÓN

1. Secretaría

Tareas comunes (secretaria 1 y 2)	Frecuencia	Tiempo
<u>Oficina</u> Archivo de boletas, facturas, comprobantes de pago, cartas, recibos de sueldo	Todos los días	
<u>Contabilidad</u> Ingreso a la planilla de gastos Registro de las facturas a pagar, vencimientos y arreglos Responsable en depositar los cheques Reunión con las contadoras. Revisar las cuentas a pagar y a cobrar	Todos los días Todos los días Todos los días A demanda Todos los días	

- Secretaria 1

Tarea	Frecuencia	Tiempo
<u>Oficina:</u> Cartas de pedidos. Cartas del presidente y consejo Responsable de funcionamiento de las PC, Teléfonos y otros sistemas de la oficina. Mantenimiento de la limpieza de la oficina	A demanda A demanda A demanda Todos los días	
<u>Traducciones:</u> Cartas oficiales. Escritos para el Facebook e Internet	A demanda A demanda	
<u>Contabilidad</u> Tener registro sobre los pagos y vencimientos Registro del libro sueldos Realización de balances mensuales i anuales Cargo de vencimientos así como control de firmas y de ingreso de cheques depositados	Todos los días Mensual Mensual Todos los días	
<u>Internet</u> Responder los mails institucionales. Responder a las consultas que se hacen por Internet (mails o FB). Control de los registros de Internet y movimientos mensuales. Hacer un informe mensual.	Todos los días Todos los días mensualmente	
<u>Banco:</u> Entrar a la banca Internet. Controlar los pagos a realizar por agenda realizada en el banco, incorporar nuevos pagos. Avisar de los pagos los días Viernes cada 15 días Ingresar los VEPs, Cargas Sociales, Servicios. Avisar a los firmantes. Archivar en una carpeta propia los comprobantes de ingreso de los cheques	Todos los días. Todos los días Cada 15 días. Mensual A demanda	
<u>Carteleras:</u> Cambiar las carteleras con notas y actividades propias de Casal. Poner en la cartelera las actividades y fiestas del Casal.	Cada semana	
<u>Requerimientos Oficiales</u> Preparar los papeles y acercárselos al Abogado o Contadora para responder los oficios. Atender a los inspectores y presentar los libros correspondientes.	A demanda A demanda	

- Cargo: Secretaria 2

Tarea	Frecuencia	Tiempo
<u>Cobros:</u> Cuotas de los socios. Alquileres de las salas Alquileres de los inquilinos dptos Alquileres Teatro. Restaurant. Parking	Todos los días Todos los días Todos los días Control banco Mensual	
<u>Oficina:</u> Ordenar, clasificar y archivar las boletas de servicios. Colgar en la cartelera afín la notificación de las solicitudes de nuevos socios en cumplimiento con los requisitos estatuarios	Todos los días En función de nuevas afiliaciones	
<u>Salones:</u> Ordenar los salones teniendo en cuenta las actividades que se hacen. Solicita a Ferando y Eduardo que los preparen. Mantenimiento actualizado y registro en el calendario mural del uso de salas con día y hora	Todos los días A demanda Todos los días	
<u>Contabilidad</u> Arqueo de caja. Envío de la planilla a las contadoras. Registrar las facturas en la planilla excel del día anterior	Todos los días. Mensual Todos los días	
<u>Internet</u> Responder los mails institucionales. Responder a las consultas que se hacen por Internet (mails o FB). Control de los registros de Internet y movimientos mensuales. Hacer un informe mensual.	Todos los días Todos los días Mensualmente	
<u>Banco:</u> Entrar a la banca Internet. Controlar los pagos a realizar por agenda realizada en el banco, incorporar nuevos pagos. Avisar de los pagos los días Viernes cada 15 días Ingresar los VEPs, Cargas Sociales, Servicios. Avisar a los firmantes. Archivar en una carpeta propia los comprobantes de ingreso de los cheques	Todos los días. Todos los días Cada 15 días. Mensual A demanda	
<u>Cartelera:</u> Cambiar las cartelera con notas y actividades propias de Casal. Poner en la cartelera las actividades y fiestas del Casal.	Cada semana	
<u>Requerimientos Oficiales</u> Preparar los papeles y acercárselos al Abogado o Contadora para responder los oficios. Atender a los inspectores y presentar los libros correspondientes.	A demanda A demanda	

ANEXO III. CLASES DE CATALÁN

1. Descripción del Centro de Enseñanza

El Casal de Cataluña de Buenos Aires fue fundado el 12 de junio de 1886 por parte de algunos miembros de la colectividad catalana residente en Buenos Aires. Primero se crea como Centro Catalán pero muy pronto pasará a llamarse Casal de Cataluña. Desde su fundación, en el Casal siempre se han impartido clases de lengua catalana, aunque al principio y durante décadas fuera de modo informal. A partir de la década del 40, con el crecimiento que supone para la institución la llegada del exilio español, y con los condicionantes de la represión sufrida por la lengua catalana en el territorio catalán, la enseñanza de catalán en el Casal toma nuevos vuelos, pero se trata siempre de una enseñanza endogámica (catalanes exiliados que quieren aprender a escribir correctamente, cosa que no pudieron hacer en Cataluña). Un último cambio importante que se da en los cursos del Casal, a partir de los 80, tiene que ver con la llegada de la democracia y el desarrollo de las autonomías en España: esta nueva situación permite restaurar la normalidad lingüística para el catalán, lo que, entre otras cosas, supone la necesidad de ofrecer herramientas para la enseñanza del idioma a los catalanes de lengua materna española (más del 50% de la población en áreas urbanas, a partir de los 60); así nacen los primeros métodos comunicativos de enseñanza de catalán para no catalanohablantes, que se empiezan a usar también en los centros catalanes de fuera de Cataluña.

Pero el cambio más importante para las aulas de catalán del Casal tiene lugar a partir de 2001. A raíz de la crisis económica que sufre la Argentina, las aulas de catalán empiezan a recibir, en masa, un tipo de alumno que, hasta entonces, había sido minoritario. Ya no se trata de gente que aprende catalán por sus vínculos familiares, con una mirada más folklórica que práctica, sino que mayoritariamente se trata de gente joven, de nivel universitario, que necesita el catalán como una herramienta de crecimiento personal y profesional, para labrarse un futuro en Cataluña. Es a partir de ese momento que el actual Equipo de Coordinación de los Cursos de Catalán del Casal de Cataluña de Buenos Aires empieza a reformar completamente los cursos, adoptando decididamente un enfoque pedagógico netamente comunicativo y reestructurando los planes de estudio.

2. Objetivos generales derivados de la impartición de cursos de lengua catalana

El Casal de Cataluña y la Coordinación de los cursos de catalán tienen los siguientes objetivos:

- a. Ofrecer un programa de estudios de lengua catalana a partir del cual el estudiante pueda lograr un dominio del idioma que le permita obtener las competencias necesarias para desenvolverse sin dificultad en cualquier territorio de habla catalana.
- b. Aportar las herramientas básicas para la investigación de todo lo referente a la catalanística en todas sus expresiones: ciencia, historia, literatura y filosofía.
- c. Promover la difusión de la lengua y cultura catalanas a través de la participación y organización de encuentros, seminarios y congresos relacionados con aspectos socio-lingüísticos.

2.1. Justificación e impacto de la enseñanza del catalán en Buenos Aires

Actualmente el catalán es hablado por más de 10 millones de ciudadanos europeos, repartidos en cuatro estados (España, Francia, Italia y Andorra). Es la doceava lengua más hablada en Europa, además de contar con una gran vitalidad en el sector editorial, siendo la décima lengua en número de traducciones. En el año 2007 la literatura catalana fue la invitada de honor en la Feria del Libro de Frankfurt, lo que constituyó un hito histórico, puesto que nunca antes se había invitado a una literatura no representativa de un estado a ese importante evento editorial. En el mundo universitario, la lengua catalana está presente en 125 universidades repartidas en 32 países (96 en Europa, 23 en América, 4 en Asia, 1 en África y 1 en Oceanía).

Los cursos de lengua catalana dentro del marco de la ciudad de Buenos Aires reciben 184 consultas anuales y actualmente cuentan con un total de 91 alumnos. Estos datos muestran que hoy por hoy los cursos de catalán del Casal de Cataluña de Buenos Aires son el referente para el estudio de la lengua catalana en la ciudad de Buenos Aires.

El aula de catalán se compone de un público diverso, sin embargo, en los últimos años, se ha venido imponiendo claramente un tipo de alumno: el de los estudiantes universitarios. Dentro de este perfil podemos distinguir dos clases de estudiante: la de aquellos que quieren completar su formación académica realizando un ciclo terciario en alguna de las universidades del ámbito lingüístico catalán, y la de aquellos (estudiantes, profesores o investigadores) que tienen como objeto de estudio algún aspecto de la cultura de los países catalanes.

2.2. Justificación de la enseñanza de la lengua catalana

1. Razones académicas. La presencia de los estudios de catalanística en el mundo universitario está creciendo.
2. Cataluña como destino de especialización universitaria.
3. La lengua catalana considerada como una lengua hermana perteneciente al grupo de lenguas neolatinas.

ANEXO IV. FICHA DE EVALUACIÓN PARA EL ÓRGANO DE GOBIERNO

<p>Test sobre el funcionamiento de los órganos de gobierno que debe ser cumplimentado individualmente por los miembros de la junta directiva.</p> <p>Para cada una de las afirmaciones siguientes, escriba un número del 1 al 5 teniendo en cuenta que:</p> <p>5 significa que está totalmente de acuerdo con la afirmación.</p> <p>4 significa que casi está totalmente de acuerdo con la afirmación.</p> <p>3 significa que está parcialmente de acuerdo con la afirmación.</p> <p>2 significa que está poco de acuerdo con la afirmación.</p> <p>1 significa que está en total desacuerdo con la afirmación.</p>	
Preguntas sobre las reuniones que realizar el órgano de gobierno.	Ponga un número (del 1 al 5).
Considero que el ritmo anual de reuniones permite un seguimiento suficiente de la marcha de la organización.	
Preparo de antemano las reuniones que realizamos, lo que facilita muchísimo el desarrollo de éstas.	
El desarrollo de las reuniones es dinámico y participativo; se discuten los diferentes temas con confianza y se toman las decisiones de una forma consensuada.	
En general, las reuniones que realizamos los miembros del órgano de gobierno de la entidad son muy productivas.	
Preguntas sobre la información que reciben los miembros del órgano de gobierno	
[...]	
Preguntas sobre las funciones que realiza el órgano de gobierno.	
[...]	
Preguntas sobre la composición del órgano de gobierno.	

[...]	
Preguntas sobre la renovación del órgano de gobierno	
[...]	
Preguntas sobre la relación con el director/-a de la organización	
[...]	
Preguntas sobre el cumplimiento de la misión de la organización.	
[...]	
Preguntas sobre el respeto a los valores de la organización y del sector	
[...]	
Preguntas sobre su papel como miembro del órgano de gobierno.	
[...]	
Preguntas sobre la marcha de la organización.	
[...]	

Se recomienda hacer el cuestionario una vez al año.

Fuente: (Vernis, Iglesias, Sanz, & Saz, 2004), página 214.

ANEXO V. ENCUESTA REALIZADA A SOCIOS Y POTENCIALES SOCIOS

Estimado/-a:

Soy Elisenda Carreras López, estudiante de la maestría en Dirección y Administración de Empresa de la Universidad Torcuato Di Tella. Estoy trabajando en una tesis sobre el Casal de Cataluña en Buenos Aires para la cual le pido su colaboración en responder la siguiente encuesta.

Desde ya, muchas gracias por su colaboración.

Encuesta

1. Indique su género. *Marque una opción.*

- Mujer
- Hombre

2. ¿Cuántos años tiene? *Escriba su edad:* _____

3. ¿Dónde nació? *Marque una opción.*

- Argentina
- Catalunya
- Otro. Especifique: _____

4. Si usted no nació en Buenos Aires, indique en qué año llegó a la ciudad.

Por ejemplo: 1995. Si nació en Buenos Aires, deje la respuesta en blanco.

5. Si usted no nació en Buenos Aires, indique el motivo por el cual decidió instalarse y quedarse en Buenos Aires.

Marque una sola opción. Si nació en Argentina, deje la respuesta en blanco.

- Trabajo
- Estudios
- Motivos familiares
- Otros.

6. Si usted es argentino/-a, ¿cuál es su relación con Catalunya?

Marque las opciones que correspondan. Si no es argentino/-a, no conteste.

- Mis padres -o uno de ellos- nacieron en Catalunya
- Mis abuelos -o uno de ellos- nacieron en Catalunya
- Mi marido / esposa es catalán/-a
- Mis hijos y/o nietos nacieron en Catalunya.
- Estudié o trabajé en Catalunya
- Quiero trabajar o estudiar en Catalunya.
- Otro. Especifique: _____

7. ¿Cuántos hijos tiene que vivan en Buenos Aires?

Escriba la cantidad en número. Si no tiene hijos viviendo en Buenos Aires, escriba "0".

8. Indique a continuación la edad de sus hijos que viven en Buenos Aires en números y separado por guiones.

Si en la pregunta 7 escribió "0" hijos (no tiene ningún hijo viviendo en Buenos Aires), escriba - (guión). Si escribe "0", se entenderá que tiene un hijo menor a 1 año de edad.

a. Hijo 1: _____

b. Hijo 2: _____

c. Hijo 3: _____

d. Hijo 4: _____

9. ¿Es usted actualmente socio del Casal de Catalunya de Buenos Aires?

Nota: es socio sólo aquel que ha pagado la cuota de 2015. Marque una sola opción.

Sí

No

10. Si no es socio, indique el motivo.

Puede marcar más de un motivo. Si en la pregunta 9 indicó que es socio, deje la respuesta en blanco.

Desconozco los beneficios de ser socio.

No es necesario ser socio para participar de las actividades del Casal.

Me gustaría pero económicamente no me lo puedo permitir.

Me gustaría pero no sé qué hay que hacer para ser socio.

Otro. Especifique: _____

11. ¿En cuál de las siguientes actividades organizadas por el Casal participó el último año?

Marque las opciones que correspondan.

Cursos de catalán

Taller infantil

Curso de lengua catalana para niños

Té canasta

Sardanas

Encuentro de puntaires

Programa "Trabajar en Argentina"

Celebración de Sant Jordi

Celebración del 25 de mayo

Celebración de Sant Joan

Celebración de La Diada (11 de Septiembre)

Celebración de la Mercé

Año nuevo

Navidad - Caga Tió

Acto Oriol Junqueras.

Acto chefs Celler de Can Roca

Open House

Semana Catalana

No participé en ninguna actividad

Otro. Especifique: _____

Celebración del Día del Niño

12. Si usted no ha participado en más actividades o si directamente no ha participado en ninguna actividad en el último año, especifique el motivo:

Marque las opciones que correspondan.

- El Casal queda lejos de casa.
- No tengo tiempo.
- No me entero de las actividades o me entero tarde.
- No me interesan las actividades que realizan.
- He participado en todas aquellas actividades que más me han interesado o he podido participar.
- Otro. Especifique: _____

13. ¿Cómo se informa de las actividades del Casal?

Marque las opciones que correspondan

- A través del e-mail que el Casal envía periódicamente con la agenda de actividades.
- A través de las redes sociales: Facebook o Twitter.
- Boca a boca.
- Otro. Especifique: _____

14. Referente a los videos del canal de YouTube del Casal.tv, ¿con cuál de las siguientes opciones está más de acuerdo?

Marque una sola opción.

- Me gustan y de vez en cuando entro al canal para ver los videos.
- Vi algunos pero no me interesaron
- No sabía de su existencia

15. ¿Qué actividades te gustaría que el Casal realizara?

Marque las opciones que correspondan.

- Actividades relacionadas con la difusión de la cultura catalana.
- Asesoramiento para emigrar o regresar a Catalunya como estudiante o trabajador.
- Asesoramiento para emigrar a Argentina como estudiante o trabajador.
- Actividades que sirvan de punto de encuentro entre catalanes y argentinos.
- Otro. Especifique: _____

16. Si el Casal ofreciera "sólo" a sus socios alguna de las actividades mencionadas en la pregunta 15, ¿se haría socio del Casal?

Marque una sola opción.

- Sí
- No

17. ¿Cuál sería la cuota anual que estaría usted dispuesto a pagar para ser socio y tener acceso a las actividades mencionadas en la pregunta 15?

Complete en números y pesos argentinos.

18. Indique cuán de acuerdo está con la siguiente afirmación: "Siempre que puedo, participo de las actividades organizadas por el Casal".

Siendo 1 "nada de acuerdo" y 5 "muy de acuerdo".

Nada de acuerdo	1	2	3	4	5	Muy de acuerdo

19. Indique cuán de acuerdo está con la siguiente afirmación: "Me gustaría involucrarme más en el Casal pero que es una asociación muy hermética".

Siendo 1 "nada de acuerdo" y 5 "muy de acuerdo".

Nada de acuerdo	1	2	3	4	5	Muy de acuerdo

20. Indique cuán de acuerdo está con la siguiente afirmación: "Me gustaría que el Casal estuviera menos politizado".

Siendo 1 "nada de acuerdo" y 5 "muy de acuerdo".

Nada de acuerdo	1	2	3	4	5	Muy de acuerdo

21. Indique cuán de acuerdo está con la siguiente afirmación: "El Casal es un lugar para conocer y aprender sobre la cultura catalana".

Siendo 1 "nada de acuerdo" y 5 "muy de acuerdo".

Nada de acuerdo	1	2	3	4	5	Muy de acuerdo

22. Indique cuán de acuerdo está con la siguiente afirmación: "Frecuento el Casal porque me gusta encontrarme con gente con la que comparto intereses".

Siendo 1 "nada de acuerdo" y 5 "muy de acuerdo".

Nada de acuerdo	1	2	3	4	5	Muy de acuerdo

23. Indique cuán de acuerdo está con la siguiente afirmación: "El Casal me ha ayudado a instalarme y adaptarme a Buenos Aires / Cataluña".

Siendo 1 "nada de acuerdo" y 5 "muy de acuerdo".

Nada de acuerdo	1	2	3	4	5	Muy de acuerdo

Si está interesado en leer la tesis una vez finalizada, anote su e-mail a continuación:

.....

ANEXO VI. PREGUNTAS ENTREVISTAS

Las siguientes preguntas fueron hechas a los expresidentes del Casal:

1. ¿Cuál fue el periodo de su presidencia?
2. ¿Cómo contribuyó en la institución?
3. Durante su mandato, ¿identificó aspectos que necesitaban ser mejorados?
4. ¿Cuáles fueron los objetivos durante su presidencia?
5. ¿Qué aspectos externos / internos incentivaron la necesidad de cambio?
6. ¿Cuáles fueron los principales retos de su mandato?
7. ¿Cómo definiría el rol del presidente? ¿Cuáles cree que son o deberían ser sus funciones?
8. Dentro de su gestión, ¿cree que dejó un lineamiento para las gestiones subsiguientes?
9. ¿Cuáles fueron los logros de su gestión?
10. ¿Cómo considera la gestión actual?

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES Y TABLAS

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Mapa de Comunidades Catalanas en el Exterior.	14
Ilustración 2. Mapa de Comunidades Catalanas en el Exterior. Argentina.	15
Ilustración 3. Organigrama Casal de Cataluña de Buenos Aires.	17
Ilustración 4. Emigración por grupo etario.	35
Ilustración 5. Población desocupada 2008 a 2014.	35
Ilustración 6. Españoles residentes en el exterior a 1 de enero de 2015.	39
Ilustración 7. Catalanes residentes en el exterior a 1 de enero de 2015.	40
Ilustración 8. Demarcación consular de Buenos Aires.	39
Ilustración 9. Proceso de planificación y gestión del Cuadro de Mando Integral.	60
Ilustración 10. Encuesta. “¿Es usted actualmente socio del Casal de Cataluña?”	75
Ilustración 11. Encuesta. “Si no es socio, indique el motivo.”	76
Ilustración 12. Encuesta. ¿En cuál de las siguientes actividades organizadas por el Casal participó el último año?	76
Ilustración 13. Encuesta. “Si usted no ha participado en más actividades o si directamente no ha participado en ninguna actividad en el último año, especifique el motivo”	77
Ilustración 14. Encuesta. ¿Cómo se informa de las actividades del Casal?	77
Ilustración 15. Encuesta. ¿Qué actividades te gustaría que el Casal realizara?	78
Ilustración 16. Encuesta. “Si el Casal ofreciera "sólo" a sus socios alguna de las actividades mencionadas en la pregunta 15, ¿se haría socio del Casal?”	78

Índice de tablas

Tabla 1. Comunidades del Exterior de Cataluña en la Argentina.	15
Tabla 2. Fuentes de ingresos del Casal de Cataluña.	25
Tabla 3. Generación Boomer, X e Y: etapa actual, trabajo y economía, comunidad y política.	32
Tabla 4. Intereses generacionales. Elaboración propia.	33
Tabla 5. Tasa de desempleo del 2008 al 2014.	34
Tabla 6. Autores y teorías sobre Gestión de Cambio y Gestión de Asociaciones.	41
Tabla 7. Matriz de análisis de socios.	55

Tabla 8. Modelos de membresía.	59
Tabla 9. Mapa estratégico para el Casal de Cataluña de Buenos Aires.....	62
Tabla 10. Mapa estratégico. Sistema de medición y proyectos.....	69
Tabla 11. Cronograma del Plan Estratégico	70
Tabla 12. Análisis entrevistas expresidentes del Casal de Cataluña de Buenos Aires.....	79

