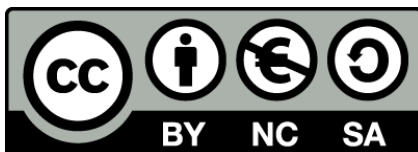




UNIVERSITAT_{DE}
BARCELONA

Transparència i obligacions econòmiques, comptables i fiscals de les entitats culturals no lucratives a Catalunya

Cristina Cinelli Pina



Aquesta tesi doctoral està subjecta a la llicència **Reconeixement- NoComercial – Compartir Igual 4.0. Espanya de Creative Commons**.

Esta tesis doctoral está sujeta a la licencia **Reconocimiento - NoComercial – Compartir Igual 4.0. España de Creative Commons**.

This doctoral thesis is licensed under the **Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0. Spain License**.

Tesi Doctoral

**TRANSPARÈNCIA I OBLIGACIONS
ECONÒMIQUES, COMPTABLES I FISCALS
DE LES ENTITATS CULTURALS
NO LUCRATIVES A CATALUNYA**

Cristina Cinelli Pina



UNIVERSITAT DE
BARCELONA

Setembre 2023

**TRANSPARÈNCIA I OBLIGACIONS
ECONÒMIQUES, COMPTABLES I FISCALS DE
LES ENTITATS CULTURALS NO LUCRATIVES A
CATALUNYA**

PROGRAMA DE DOCTORAT SOCIETAT I CULTURA
GESTIÓ DE LA CULTURA I EL PATRIMONI
FACULTAT DE GEOGRAFIA I HISTÒRIA



UNIVERSITAT DE
BARCELONA

Doctoranda

Cristina Cinelli Pina

Directors

**Dr. Lluís Bonet i Agustí
Dr. Ramon Castells Ros**

Tutor

Dr. Lluís Bonet i Agustí

**Transparència i obligacions econòmiques, comptables
i fiscals de les entitats culturals no lucratives a Catalunya**

Tesis doctoral realitzada per Cristina Cinelli Pina

Sota la direcció del Dr. Lluís Bonet i Agustí i del Dr. Ramon Castells Ros

Tesi presentada per a accedir al títol de Doctor a la Universitat de Barcelona

Programa de Doctorat Societat i Cultura. Gestió de la Cultura i el Patrimoni

Facultat de Geografia i Història (Universitat de Barcelona)



UNIVERSITAT DE
BARCELONA

Barcelona, setembre 2023

*Cuando el jilguero no puede cantar,
Cuando el poeta es un peregrino
Cuando de nada nos sirve rezar
“Caminante, no hay camino
se hace camino al andar”
Golpe a golpe, verso a verso...
“Cantares”, Joan Manuel Serrat
(Àlbum “Dedicado a Antonio Machado, poeta”, 1969)*

*Mai no és massa tard per tornar a començar,
per sortir a buscar el teu tresor.
Camins, que ara s'esvaeixen,
camins, que has de fer sol
camins, vora les estrelles,
camins, que ja són nous.
“Camins”, Sopa de Cabra
(Àlbum “Plou i Fa Sol”, 2001)*

A Pilar

La persona que em va ensenyar la resiliència abans d'estar de moda, la que m'ha aixecat tantes vegades i em va donar la vida dos cops, sorprenent com la representa el seu nom. Honesta i bona persona, espero poder-me assemblar una miqueta.... Sempre la recordaré entre llanes, fils, agulles i cançons d'en Serrat. Acompanyant-me a l'esbart, al cinema els dissabtes a la tarda, al teatre, companya de biblioteca o al Liceu al concert d'en Jordi Savall... per totes aquestes coses i per moltes més... gràcies infinites mama, si he arribat fins aquí és gràcies a tu.

AGRAÏMENTS

Donar les gràcies als que m'heu acompanyat, escoltat i ajudat a seguir endavant, a aixecar-me dels entrebancs i dels moments complicats, tot és un aprenentatge i tornar a començar, pas a pas, un reinici, un nou rumb... especialment, m'agradaria destacar a:

En Lluís Bonet i en Ramon Castells per dirigir la meva tesi doctoral i compartir un camí dur, llarg i curt a la vegada. Una guia imprescindible per a convertir un somni en realitat. Amb una exigència constant, la recerca de l'excel·lència ha estat el meu destí i dia rere dia, durant els darrers cinc anys, aquesta investigació m'ha ensenyat a no conformar-me i sempre lluitar. Queda lluny l'inici en aquell any 2018.

El Programa de Doctorat de Societat i Cultura, per permetre'm participar-hi i pertànyer en aquesta comunitat investigadora, un plaer compartir aquests anys. M'han ajudat a portar a terme el desig de fer aquesta recerca unint les meves dues professions: auditora, d'una banda, i gestora cultural, de l'altra. Una gran alegria haver combinat aquestes dues esferes.

La Universitat de Barcelona que, a través dels estudis d'Empresarials, Administració d'Empreses i el màster per a convertir-me en auditora col·legiada, em va canviar per sempre, un aprenentatge continuat, l'obertura d'un nou món. Sempre recordaré el dia que em van acceptar a Empresarials. Una emoció que encara avui recordo.

La Universitat Oberta de Catalunya, uns estudis d'Humanitats que vaig començar com a plaer personal i, que conjuntament amb el Màster de Gestió Cultural, em va fer créixer en una nova professió, gestora cultural, treballant en un sector que desprèn creativitat, art i aprenentatge, la cultura, un àmbit que canvia la vida de les persones i les societats.

Els membres de la Junta Directiva 2021-2023 de l'Associació de Professionals de la Gestió Cultural de Catalunya amb els que he compartit tants moments i desitjos per a millorar un sector, bonic i castigat a parts iguals. En especial a alguns d'ells que han participat activament en aquesta tesi: David Roselló, Pep Marès, Clara Garí, Raul Marín i Raül Carretero, gràcies per les vostres reflexions, les quals espero que realment siguin escoltades.

En David Regalado i en Juan Pena, companys i amics, també participants a les entrevistes semiestructurades, amb una experiència professional impressionant, els quals han aportat les seves idees i pensaments en aquesta investigació. Desitjar-vos tot el millor a nivell personal i laboral, sens dubte, us ho mereixeu.

El col·lectiu d'auditors, enormes professionals, i representats per Enric Vergés, Aida Ribes i Jordi Mirada, amb els quals hem compartit diferents moments de vida professional i acadèmica. Quin plaer haver-vos conegut. Contagiosa la vostra passió per l'auditoria i que es transmet en el diàleg que vam mantenir per a aquesta tesi.

Gràcies a Cristina Calvet, Jordi Auladell, Montserrat Tort, Xema Gil, Oriol Cendra, Roger Santiago, Mercedes Giovinazzo, Jordi Baltà, Irene Borràs i Jordi Pardo pel vostre interès en participar en aquesta recerca explicant les vostres vivències, unes entrevistes personals i molt inspiradores. Mercès pel vostre temps i la vostra integritat. Ha estat un veritable luxe.

Sense oblidar, les més de 500 entitats que han col·laborat en la resolució dels qüestionaris i que, gràcies a la seva honestat, aquesta tesi doctoral desprèn veritat, un desig de canvi, intentant que aquest estudi no es quedi en una simple teoria econòmica. Malauradament, mantenint l'anonimat no es detallaran una a una, però han estat imprescindibles per a presentar uns resultats acurats i reals sobre un sector que s'esforça contínuament per a sobreviure.

Un record molt especial als companys i companyes del programa de doctorat, un col·lectiu inquiet i del qual he estat membre compartint formacions, dubtes, jornades doctorals, neguits i que s'han convertit en una font inspiradora per a seguir endavant. Desitjar-vos molts èxits en els vostres futurs treballs, una comunitat científica que creix cada dia, sincerament, és fantàstic.

El meu pare, no ha participat ni ha estat durant l'elaboració d'aquesta tesi doctoral (o potser si), però és la meva estrella en el cel, el que m'acompanya dia rere dia. Segur que no s'ha perdut ni una coma. Espero que estigui orgullós, sempre el recordaré com el que era, una bona persona, únicament, espero estar a l'alçada.

A tots i totes, moltes gràcies per ser-hi.

Cristina

RESUM

Les entitats culturals no lucratives han crescut exponencialment en els darrers vint anys, però les aportacions de les administracions públiques s'han reduït significativament des de la crisi financera de l'any 2008. Organitzacions que complementen al sector públic i privat, treballant a petita escala i contribuint en el territori a nivell social, creatiu i, també, econòmic. Una població ocupada al voltant del 5% i un treball voluntari que cohesiona les comunitats. La importància d'aquestes institucions és inqüestionable. Un sector precari que ha tingut que tornar a demostrar la seva capacitat de resiliència davant la pandèmia de la COVID-19, malgrat no s'havia recuperat de la crisi anterior. Unes organitzacions que han prioritzat la gestió artística davant l'econòmica afavorint la missió i els valors pels que han nascut. La investigació pretén posar el focus sobre les potencials febleses en transparència i en les obligacions econòmiques, comptables i fiscals, com també reflexionar sobre els seus problemes, limitacions i la relació amb la falta d'ús de les eines de gestió. La tesi pretén assenyalar quines podrien ser les futures línies d'actuació.

La present investigació es centra en les entitats culturals no lucratives catalanes per a evitar possibles divergències en relació a la normativa econòmica, comptable, fiscal, legal, administrativa i d'auditoria a les comparatives efectuades. Un mapa català ple de petites organitzacions, amb algunes grans institucions, generalment, les organitzacions presenten estructures vulnerables. Una preferència històrica per la gestió artística, la tesi remarca la importància de crear un binomi amb la gestió econòmica i financera per a reforçar les estructures tant a curt com a llarg termini, a través de l'ús de models d'anàlisi econòmica, indicadors de gestió i plans estratègics. Aquest estudi és un viatge des de la generació de les dades comptables; la gestió econòmica, comptable i fiscal; i, la presentació dels problemes i limitacions de les organitzacions. La proposició de la tesi és presentar l'existència d'una possible relació causa-efecte entre la utilització d'instruments de gestió i una reducció dels problemes a nivell econòmic, comptable i fiscal.

Paraules clau: Entitats no lucratives, sector cultural, transparència, gestió econòmica, comptabilitat, fiscalitat, auditoria.

RESUMEN

Las entidades culturales no lucrativas han crecido exponencialmente en los últimos veinte años, pero las aportaciones de las administraciones públicas se han reducido significativamente desde la crisis financiera del año 2008. Organizaciones que complementan al sector público y privado, trabajando a pequeña escala y contribuyendo en el territorio a nivel social, creativo y, también, económico. Una población ocupada alrededor del 5% y un trabajo voluntario que cohesionan las comunidades. La importancia de estas instituciones es incuestionable. Un sector precario que ha tenido que volver a demostrar su capacidad de resiliencia ante la pandemia de la COVID-19, aunque no se había recuperado de la crisis anterior. Unas organizaciones que han priorizado la gestión artística ante la económica favoreciendo la misión y los valores por las que han nacido. La investigación pretende poner el foco sobre las potenciales debilidades en transparencia y en las obligaciones económicas, contables y fiscales, como también reflexionar sobre sus problemas, limitaciones y la relación con la falta de uso de las herramientas de gestión. La tesis pretende apuntar cuáles podrían ser las futuras líneas de actuación.

La presente investigación se centra en las entidades culturales no lucrativas catalanas para evitar posibles divergencias con respecto a la normativa económica, contable, fiscal, legal, administrativa y de auditoría en las comparativas efectuadas. Un mapa catalán lleno de pequeñas organizaciones, con algunas grandes instituciones, generalmente, las organizaciones presentan estructuras vulnerables. Una preferencia histórica por la gestión artística, la tesis remarca la importancia de crear un binomio con la gestión económica y financiera para reforzar las estructuras tanto a corto como a largo plazo, a través del uso de modelos de análisis económico, indicadores de gestión y planes estratégicos. Este estudio es un viaje desde la generación de los datos contables; la gestión económica, contable y fiscal; y, la presentación de los problemas y limitaciones de las organizaciones. La proposición de la tesis es presentar la existencia de una posible relación causa-efecto entre la utilización de instrumentos de gestión y una reducción de los problemas a nivel económico, contable y fiscal.

Palabras clave: Entidades no lucrativas, sector cultural, transparencia, gestión económica, contabilidad, fiscalidad, auditoría.

ABSTRACT

Non-profit cultural entities have grown exponentially in the last 20 years, but public administration contributions have decreased significantly since the financial crisis of 2008. Organizations complete the public and private sector, working on a small scale and contributing in the territory at a social, creative and, also, economic level. An employed population of around 5% and voluntary work that brings communities together. The importance of these institutions is unquestionable. A precarious sector that had to demonstrate again its resilience to the COVID-19 pandemic, despite not having recovered from the previous crisis. Organizations that have prioritised artistic management over economic management favouring the mission and values for which they were born. The research aims to focus on potential weaknesses in transparency and economic, accounting, and fiscal obligations, as well as reflect on their problems, limitations, and the relationship with the lack of use of management tools. The thesis aims to point out what future lines of action might be.

This research focuses on the Catalan non-profit cultural entities to avoid possible divergences in relation to the economic, accounting, fiscal, legal, administrative and audit regulations in the comparisons carried out. A Catalan map full of small organisations, with some large institutions, generally the organisations present vulnerable structures. A historical preference for artistic management, the thesis highlights the importance of creating a binomial with economic and financial management to strengthen structures both in the short and long term, through of the use of economic analysis models, management indicators and strategic plans. This study is a journey from generating accounting data; economic, accounting, and fiscal management; and presenting the problems and limitations of organisations. The proposal of the thesis is to present the existence of a possible cause-and-effect relationship between the use of management instruments and a reduction of problems at economic, accounting, and fiscal level.

Keywords: Non-profit entities, cultural sector, transparency, economic management, accounting, taxation, audit.

SIGLES I ACRÒNIMS

ADEPI	Asociación para el Desarrollo de la Propiedad Intelectual
AECA	Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas
AEF	Asociación Española de Fundaciones
AMRA	Aspectes Més Rellevants d'Auditoria
APGCC	Associació de Professionals de la Gestió Cultural de Catalunya
ARC	Associació Professional de Representants, Promotors i Mánagers de Catalunya
CCF	Coordinadora Catalana de Fundacions
CCJCC	Col·legi de Censors Jurats de Comptes de Catalunya
CoNCA	Consell Nacional de la Cultura i les Arts
ENL/ONL	Entitat/Organització no lucrativa
ERTO/ERO	Expedients de regulació d'ocupació
ESMUC	Escola Superior de Música de Catalunya
FEAGC	Federación Estatal de Asociaciones de Profesionales de la Gestión Cultural
ICAC	Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas
ICJCE	Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España
ICUB	Institut de Cultura de Barcelona
IDESCAT	Institut d'Estadística de Catalunya
INE	Instituto Nacional de Estadística
IRPF	Impost sobre la Renta de les Persones Físiques
IVA	Impost sobre el Valor Afegit
NIA	Normativa Internacional d'Auditoria
NIF	Número d'Identificació Fiscal
ODS	Objectius de Desenvolupament Sostenible
ONG	Organització No Governamental
PGC	Pla General de Comptabilitat
QCI	Quadre de Comandament Integral
ROAC	Registre Oficial d'Auditors de Comptes
S.A./S.L.	Societat Anònima / Societat Limitada
SII	Subministrament Immediat d'Informació

Í N D E X

CAPÍTOL 1. Introducció.....	19
1.1. CONTEXT DE LA TESI DOCTORAL	22
1.2. JUSTIFICACIÓ DE LA RECERCA	26
1.3. OBJECTIUS	28
1.4. HIPÒTESIS A CONTRASTAR.....	31
1.5. CONTINGUT I ESTRUCTURA DEL TREBALL	34
1.6. RESUM DEL CAPÍTOL	35
PRIMERA PART. Plantejament del treball i presentació de resultats	37
CAPÍTOL 2. El sector cultural no lucratiu	39
2.1. EL TERCER SECTOR	40
2.2. EL SECTOR NO LUCRATIU	42
2.3. UN COMPLEX MODEL ORGANITZATIU	51
2.4. LA PROFESSIONALITZACIÓ DEL SECTOR	52
2.5. UNA RECUPERACIÓ INTERROMPUDA. ELS EFECTES DE LA COVID-19	54
2.6. RESUM DEL CAPÍTOL	56
CAPÍTOL 3. Marc teòric.....	58
3.1. LES ENTITATS NO LUCRATIVES	58
3.1.1. Principals característiques.....	59
3.2. LES DADES COMPTABLES	60
3.2.1. L'obtenció de les dades comptables.....	61
3.2.2. Les característiques de les dades comptables	62
3.3. LA GESTIÓ ECONÒMICA	64
3.3.1. Els models d'anàlisi econòmica.....	64
3.3.1.1. El pla estratègic	65
3.3.1.2. El pressupost anual.....	66
3.3.1.3. El Quadre de Comandament Integral	67
3.3.2. Els indicadors de gestió	69
3.3.3. Normativa aplicable.....	72
3.4. LA GESTIÓ COMPTABLE I FISCAL	75
3.4.1. La gestió comptable.....	76

3.4.1.1. El balanç de situació. Els actius i els passius	76
3.4.1.2. El compte de resultats. Els ingressos i les despeses	78
3.4.1.3. Els comptes anuals i l'informe d'auditoria.....	80
3.4.2. La gestió fiscal	81
3.5. RESUM DEL CAPÍTOL	82
CAPÍTOL 4. Acotació conceptual	84
4.1. ÀMBIT TEMPORAL	87
4.2. PROCEDÈNCIA DE LES DADES MAPEJADES	88
4.3. CRITERIS DE SELECCIÓ	91
4.4. ÀMBIT SECTORIAL.....	94
4.5. ÀMBIT TERRITORIAL.....	96
4.6. RESUM DEL CAPÍTOL	98
CAPÍTOL 5. Metodologia aplicada.....	99
5.1. TREBALL DE CAMP PRINCIPAL. EL QÜESTIONARI	100
5.1.1. Creació del qüestionari	102
5.1.2. Anàlisi de les dades obtingudes	103
5.2. PROVES COMPLEMENTÀRIES	104
5.2.1. El qüestionari reduït.....	104
5.2.2. Compliment dels requisits de transparència	105
5.2.3. Revisió dels informes d'auditoria	106
5.2.4. Informes emesos per entitats del sector	109
5.2.5. Entrevistes semiestructurades	110
5.3. RESUM DEL TREBALL DE CAMP	112
5.4. CALENDARI DEL TREBALL DE CAMP	118
5.5. TRACTAMENT DE DADES	119
5.6. RESUM DEL CAPÍTOL	119
CAPÍTOL 6. Presentació de resultats	121
6.1. RESUM DEL CAPÍTOL	139
SEGONA PART. Discussió i anàlisi descriptiva.....	141
CAPÍTOL 7. Les dades comptables	143
7.1. LA PERIODICITAT DE LES DADES COMPTABLES.....	145
7.1.1. Resultats del qüestionari. Pregunta 1.1. i 1.2.....	145

7.1.1.1. Periodicitat d'ús de les eines de gestió.....	145
7.1.1.2. Periodicitat de revisió de les dades comptables	152
7.1.2. Notes de les entrevistes semiestructurades. Pregunta. 1.1.....	157
7.1.3. Validació d'hipòtesis.....	158
7.2. LA FIABILITAT DE LES DADES COMPTABLES	160
7.2.1. Resultats del qüestionari. Pregunta 1.1. i 1.2.....	160
7.2.1.1. Eines de gestió aplicades.....	160
7.2.1.2. Òrgans de govern i responsables revisors	168
7.2.2. Notes de les entrevistes semiestructurades. Pregunta 1.2.....	174
7.2.3. Validació d'hipòtesis.....	175
7.3. LA HOMOGENEÏTAT DE LES DADES COMPTABLES	176
7.3.1. Resultats del qüestionari. Pregunta 1.3.....	176
7.3.2. Notes de les entrevistes semiestructurades. Pregunta 1.3.....	182
7.3.3. Validació d'hipòtesis.....	184
7.4. L'ACCESSIBILITAT I LA TRANSPARÈNCIA.....	185
7.4.1. Verificació dels criteris de transparència i accessibilitat.....	185
7.4.2. Notes de les entrevistes semiestructurades. Pregunta 1.4.....	191
7.4.3. Validació d'hipòtesis.....	193
7.5. VALIDACIÓ DE L'OBJECTIU I LA HIPÒTESI ESPECÍFICA.....	194
7.6. RESUM DEL CAPÍTOL	196
CAPÍTOL 8. La gestió econòmica	198
8.1. MODELS D'ANÀLISI ECONÒMICA.....	198
8.1.1. Resultats del qüestionari. Pregunta 2.1.....	199
8.1.2. Notes de les entrevistes semiestructurades. Pregunta 2.1.....	212
8.1.3. Validació d'hipòtesis.....	214
8.2. INDICADORS DE GESTIÓ	215
8.2.1. Resultats del qüestionari. Pregunta 2.2.....	216
8.2.2. Notes de les entrevistes semiestructurades. Pregunta 2.2.....	225
8.2.3. Validació d'hipòtesis.....	226
8.3. NIVELL D'APLICACIÓ DE LA NORMATIVA.....	227
8.3.1. Resultats del qüestionari. Pregunta 2.3.....	228
8.3.2. Notes de les entrevistes semiestructurades. Pregunta 2.3.....	244
8.3.3. Validació d'hipòtesis.....	245

8.4. APUNTS D'AUDITORIA DE CARÀCTER ECONÒMIC	246
8.4.1. Aspectes més rellevants d'auditoria.....	246
8.4.2. Notes de les entrevistes semiestructurades. Pregunta 2.4.....	248
8.4.3. Validació d'hipòtesis.....	250
8.5. VALIDACIÓ DE L'OBJECTIU I LA HIPÒTESI ESPECÍFICA.....	251
8.6. RESUM DEL CAPÍTOL	253
CAPÍTOL 9. La gestió comptable i fiscal	254
9.1. ÀREES COMPTABLES DE RISC.....	254
9.1.1. Resultats del qüestionari. Pregunta 3.1.....	255
9.1.2. Notes de les entrevistes semiestructurades. Pregunta 3.1.....	264
9.1.3. Validació d'hipòtesis.....	266
9.2. ÀREES COMPTABLES DE DIFÍCIL PREDICCIÓ	267
9.2.1. Resultats del qüestionari. Pregunta 3.2.....	268
9.2.2. Notes de les entrevistes semiestructurades. Pregunta 3.2.....	278
9.2.3. Validació d'hipòtesis.....	280
9.3. LA COMPLEXITAT EN LA GESTIÓ FISCAL.....	281
9.3.1. Resultats del qüestionari. Pregunta 3.3.....	281
9.3.2. Notes de les entrevistes semiestructurades. Pregunta 3.3.....	294
9.3.3. Validació d'hipòtesis.....	296
9.4. APUNTS D'AUDITORIA COMPTABLE I FISCAL	297
9.4.1. Aspectes més rellevants d'auditoria.....	298
9.4.2. Notes de les entrevistes semiestructurades. Pregunta 3.4.....	302
9.4.3. Validació d'hipòtesis.....	303
9.5. VALIDACIÓ DE L'OBJECTIU I LA HIPÒTESI ESPECÍFICA.....	304
9.6. RESUM DEL CAPÍTOL	307
CAPÍTOL 10. Problemes, limitacions i mesures	308
10.1. PROBLEMES I LIMITACIONS	308
10.1.1. Resultats del qüestionari. Pregunta 4.1.....	309
10.1.1.1. Gestió econòmica	309
10.1.1.2. Gestió comptable i fiscal	316
10.1.2. Resultats del qüestionari reduït. Pregunta 1.....	322
10.1.2.1. Gestió econòmica	323
10.1.2.2. Gestió comptable i fiscal	324

10.1.3. Notes de les entrevistes semiestructurades. Pregunta 4.1.....	324
10.1.4. Validació d'hipòtesis.....	326
10.2. MESURES PROPOSADES.....	327
10.2.1. Resultats del qüestionari. Pregunta 4.2.....	327
10.2.1.1. Gestió econòmica	327
10.2.1.2. Gestió comptable i fiscal	333
10.2.2. Resultats del qüestionari reduït. Pregunta 2.....	340
10.2.2.1. Gestió econòmica	340
10.2.2.2. Gestió comptable i fiscal	341
10.2.3. Notes de les entrevistes semiestructurades. Pregunta 4.2.....	342
10.2.4. Validació d'hipòtesis.....	343
10.3. ANÀLISI SEGONS SI L'ENTITAT ÉS RECEPTORA DE SUBVENCIONS	344
10.3.1. Resultats del qüestionari. Pregunta 4.1. i 4.2.....	345
10.3.1.1. Resultats del qüestionari. Pregunta 4.1.	345
10.3.1.2. Resultats del qüestionari. Pregunta 4.2.	349
10.3.2. Notes de les entrevistes semiestructurades. Pregunta 4.3.....	352
10.3.3. Apunts d'auditoria.....	353
10.3.4. Validació d'hipòtesis.....	355
10.4. ANÀLISI SEGONS L'ÀREA GEOGRÀFICA	356
10.4.1. Resultats del qüestionari. Preguntes 4.1. i 4.2.	357
10.4.1.1. Resultats del qüestionari. Pregunta 4.1.	357
10.4.1.2. Resultats del qüestionari. Pregunta 4.2.	360
10.4.2. Notes de les entrevistes semiestructurades. Pregunta 4.4.....	363
10.4.3. Apunts d'auditoria.....	364
10.4.4. Validació d'hipòtesis.....	365
10.5. VALIDACIÓ DE L'OBJECTIU I LA HIPÒTESI ESPECÍFICA.....	366
10.6. RESUM DEL CAPÍTOL	368
CAPÍTOL 11. Problemes, limitacions i mesures davant la COVID-19.....	370
11.1. PROBLEMES I LIMITACIONS DAVANT LA COVID-19	370
11.1.1. Resultats del qüestionari. Pregunta 5.1.....	371
11.1.1.1. Gestió econòmica	371
11.1.1.2. Gestió comptable i fiscal	378
11.1.2. Resultats del qüestionari reduït. Pregunta 3.....	384

11.1.2.1. Gestió econòmica	384
11.1.2.2. Gestió comptable i fiscal	385
11.1.3. Notes de les entrevistes semiestructurades. Pregunta 5.1.	386
11.1.4. Validació d'hipòtesis	387
11.2. ELS EFECTES IMMEDIATS DE LA COVID-19	388
11.2.1. Resultats del qüestionari. Pregunta 5.2.	389
11.2.1.1. Personal	389
11.2.1.2. Continuïtat de l'activitat	391
11.2.1.3. Disponibilitat de recursos financers	392
11.2.1.4. Aplicació de recursos econòmics.....	393
11.2.2. Resultats del qüestionari reduït. Pregunta 4.....	394
11.2.2.1. Personal	395
11.2.2.2. Continuïtat de l'activitat	396
11.2.2.3. Disponibilitat de recursos financers	397
11.2.2.4. Aplicació de recursos econòmics.....	398
11.2.3. Notes de les entrevistes semiestructurades. Pregunta 5.2.	399
11.2.4. Validació d'hipòtesis	400
11.3. MESURES PROPOSADES.....	401
11.3.1. Resultats del qüestionari. Pregunta 5.3.	401
11.3.1.1. Gestió econòmica	401
11.3.1.2. Gestió comptable i fiscal	408
11.3.2. Resultats del qüestionari reduït. Pregunta 5.....	414
11.3.2.1. Gestió econòmica	414
11.3.2.2. Gestió comptable i fiscal	415
11.3.3. Notes de les entrevistes semiestructurades. Pregunta 5.3.	416
11.3.4. Validació d'hipòtesis	418
11.4. ELS EFECTES POSTERiors DE LA COVID-19	419
11.4.1. Anàlisi d'informes sectorials sobre la COVID-19	419
11.4.2. Notes de les entrevistes semiestructurades. Pregunta 5.4.	421
11.4.3. Apunts d'auditoria dels exercicis 2019 i 2020	422
11.4.4. Validació d'hipòtesis	426
11.5. VALIDACIÓ DE L'OBJECTIU I LA HIPÒTESI ESPECÍFICA.....	428
11.6. RESUM DEL CAPÍTOL	430

TERCERA PART. Hipòtesi general i conclusions	431
CAPÍTOL 12. Hipòtesi general. Anàlisi univariable	433
12.1. DESCRIPCIÓ GLOBAL DE LES VARIABLES	433
12.1.1. Variables descriptives	434
12.1.2. Variables independents	437
12.1.3. Variables dependents.....	439
12.2. ANÀLISI DE LES VARIABLES A NIVELL ESTADÍSTIC	441
12.2.1. Codificació de les variables	441
12.2.2. Prova de normalitat. Kolmogorov-Smirnov	442
12.3. RESUM DEL CAPÍTOL	442
CAPÍTOL 13. Hipòtesi general. Anàlisi bivariabile.....	444
13.1. FREQUÈNCIES CREUADES ENTRE VARIABLES.....	445
13.2. RELACIÓ ENTRE VARIABLES DESCRIPTIVES I INDEPENDENTS	446
13.2.1. Models de regressió entre variables descriptives i independents	447
13.3. RELACIÓ ENTRE VARIABLES INDEPENDENTS i DEPENDENTS.....	454
13.3.1. Correlació entre les variables independents i dependents	454
13.3.2. Contrast d'hipòtesi. Distribució de khi al quadrat (χ^2).....	455
13.3.3. Diferència de mitjanes per a mostres dependents. Prova de Wilcoxon	456
13.4. RESUM DEL CAPÍTOL	457
CAPÍTOL 14. Hipòtesi general. Anàlisi multivariable.....	458
14.1. GESTIÓ ECONÒMICA	459
14.1.1. Manca de formació econòmica del personal.....	459
14.1.2. Dificultat d'accés i/o obtenció de finançament públic.....	463
14.1.3. Dificultat d'accés i/o obtenció de finançament propi	468
14.1.4. Dificultat d'accés i/o obtenció de mecenatge	469
14.1.5. Relació amb administracions públiques	475
14.1.6. Gran diversitat de formes jurídiques.....	476
14.2. LA GESTIÓ COMPTABLE I FISCAL	479
14.2.1. Complexa aplicació de la normativa comptable	479
14.2.2. Complexa gestió de la normativa fiscal	487
14.2.3. Complexitat en la gestió dels ingressos	492
14.2.4. Complexitat en la gestió de les despeses	496
14.2.5. Lliuraments i terminis en la documentació administrativa.....	500

14.2.6. Excés de transparència en les dades econòmiques	504
14.3. VALIDACIÓ DE L'OBJECTIU I LA HIPÒTESI GENERAL	507
14.4. RESUM DEL CAPÍTOL	509
CAPÍTOL 15. Futures línies d'actuació.....	511
15.1. LES DADES COMPTABLES	511
15.1.1. Homogeneïtat de les dades comptables	511
15.1.2. Beneficis de la transparència i l'accessibilitat de les dades.....	512
15.2. LA GESTIÓ ECONÒMICA	513
15.2.1. Aplicació d'indicadors i models d'anàlisi econòmica	513
15.2.2. La utilitat de l'auditoria de comptes	514
15.3. LA GESTIÓ COMPTABLE I FISCAL	515
15.3.1. Professionalitzar les organitzacions.....	516
15.3.2. Recerca d'independència del finançament públic	517
15.4. PROBLEMES, LIMITACIONS I MESURES.....	518
15.4.1. Estandarditzar la normativa comptable i fiscal.....	519
15.4.2. Fomentar l'entorn públic i privat.....	520
15.5. PROBLEMES, LIMITACIONS I MESURES DAVANT LA COVID-19.....	520
15.5.1. Gestionar amb noves mirades	521
15.5.2. Viure davant un nou paradigma	522
15.6. RESUM DEL CAPÍTOL	522
CAPÍTOL 16. Reflexions finals	524
BIBLIOGRAFIA.....	527
ANNEXOS.....	559
ANNEX I. Model del qüestionari.....	561
ANNEX II. Resultats del qüestionari.....	589
ANNEX III. Model del qüestionari reduït.....	625
ANNEX IV. Resultats del qüestionari reduït.....	635
ANNEX V. Guia de les entrevistes semiestructurades.....	653
ANNEX VI. Entrevistes semiestructurades.....	663
ANNEX VII. Resultats de la hipòtesi general. Anàlisi univariable	803
ANNEX VIII. Resultats de la hipòtesi general. Anàlisi bivivariable	815
ANNEX IX. Resultats de la hipòtesi general. Anàlisi multivariable.....	861
ANNEX X. Índex de gràfics i taules.....	973

CAPÍTOL 1.

INTRODUCCIÓ

“Sapere Aude”¹

*(frase divulgada per Immanuel Kant,
originàriament atribuïda a Horaci, Epístola II)*

La cultura, essència de l'ésser humà i el seu desenvolupament com a persona, es converteix en un dret fonamental recollit a “La Declaració Universal de Drets Humans”, principalment, en l'article 27.1² (Nacions Unides, 1948). Democratitzar la cultura i que el seu accés sigui universal és un dels actuals reptes de la societat i de les polítiques culturals que han d'executar les administracions. Considerant la relació entre la importància de la cultura i el capital educatiu, també, esdevé cabdal en relació a la classe social (CoNCA, 2018, p.21). Caldrà disposar d'entitats enfortides que portin a terme aquest desplegament educatiu i cultural a través de les seves activitats i que siguin accessibles per a tot tipus de públic. El dret d'accés a la cultura és un dels objectius prioritaris de la Generalitat de Catalunya facilitant a la ciutadania disposar d'igualtat d'oportunitats i en les millors condicions per a fer front³ “(...) a les noves demandes socials i les noves formes d'accedir als continguts i les experiències culturals, i reforçant al mateix temps el valor social dels equipaments culturals públics (...)” (Martínez, 2010, p.18). Davant la importància de la cultura en el desenvolupament social i econòmic neix un nou escenari de democratització, protecció als creadors, la promoció de les indústries culturals i el reconeixement de les cultures minoritàries i de l'àmbit regional (Martínez i Rius-Ulldemolins, 2012, p.10).

A banda de ser un element de desenvolupament, el patrimoni cultural d'un país hauria de ser tractat com indispensable dins l'economia. Encara que Alfred Marshall assenyalava a l'any 1890 que el patrimoni era de difícil avaluació, cada vegada és més fàcil disposar de la possibilitat de saber quin és aquest valor i la seva aportació a la societat (Asuaga et al., 2009,

¹ Interpretada com “Atreveix-te a saber” o “Tenir el valor d'utilitzar la teva pròpia raó”.

² Article 27.1. Declaració Universal de Drets Humans: “Tota persona té dret a prendre part lliurement en la vida cultural de la comunitat, a gaudir de les arts i a participar en el progrés científic i en els beneficis que en resultin”.

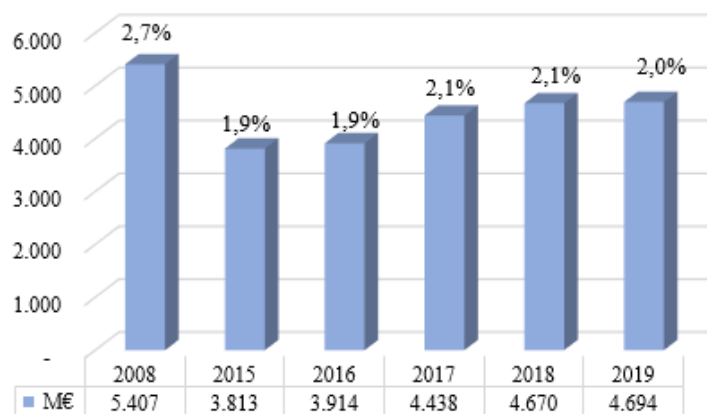
³ Veure al “Pla d'equipaments culturals de Catalunya 2010-2020”.

p.32). La creació artística serà considerada com una pràctica social per a superar els problemes socials de caràcter local de determinades zones del món (Sánchez, 2014, p.223). La gestió i supervivència de les entitats que promouen la cultura afectarà directament al desenvolupament de la societat tant des d'una visió de creixement com a persones però, sens dubte, com una eina i motor essencial per a l'economia de qualsevol país. Encara que clàssics com Adam Smith o David Ricardo consideraven que la cultura no participava en la riquesa de les nacions, l'accés i la seva democratització ha aportat un ventall de noves possibilitats, no només en la millora cultural de la societat sinó, també, el creixement d'un nou sector econòmic que genera nombrosos llocs de treball i riquesa (Asuaga et al., 2007, p.93).

Els efectes del sector cultural dins del total de l'economia es poden evidenciar amb el valor afegit brut cultural (VAB cultural), que indica la riquesa generada pels sectors que treballen en l'àmbit de la cultura en un territori durant un període de temps. També, la població activa que hi treballa és un bon indicador. Durant l'any 2019, els sectors culturals a Catalunya van generar un valor afegit brut de 4.694,40 milions d'euros, una xifra similar a l'any anterior, representant un 2% de la riquesa generada pel conjunt de l'economia catalana (CoNCA, 2021a, p.119).

Gràfic 1.1.

Valor afegit brut del sector cultural



Font: Producció i valor afegit brut de les empreses culturals. IDESCAT⁴. Elaboració pròpia.

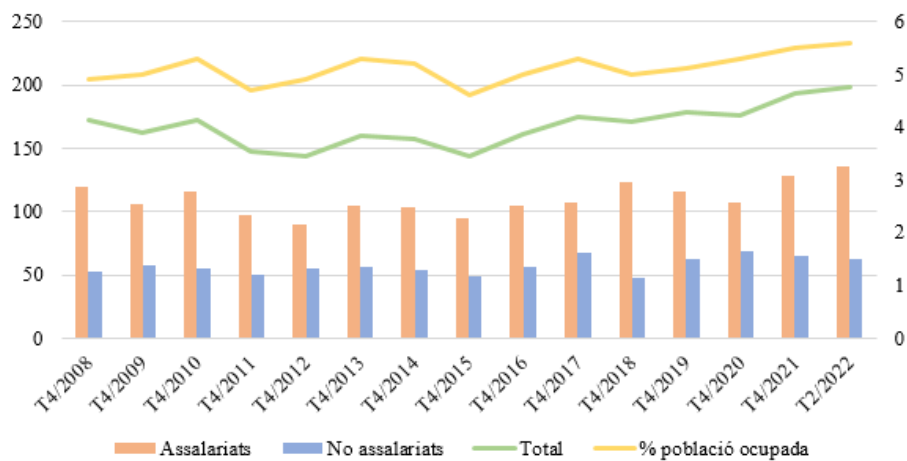
⁴ S'ha fet servir la pàgina web d'IDESCAT (<https://www.idescat.cat/>) per a elaborar el gràfic sobre el valor afegit brut del sector cultural.

Encara que és una dada menor que el 2,7% (2008) derivat d'un ritme de creixement dels sectors culturals inferior que la resta de sectors de l'economia catalana, aquesta hauria de considerar-se i apostar per la seva gran importància com un dels motors econòmics del país. I, també, es pot observar la importància del sector de la cultura i la seva rellevància respecte de la seva població activa que, des de l'any 2018, i segons les dades de l'IDESCAT, aquesta supera el 5% de la població ocupada (en el segon trimestre del 2022 es situa en un 5,6%).

Gràfic 1.2.

Població del sector cultural

Unitats: Milers de persones (eix principal), percentatge població ocupada (eix secundari)



Font: IDESCAT⁵, a partir de l'Enquesta de població activa de l'INE. Elaboració pròpia.

Una primera definició de les entitats que formen el sector cultural, considerant-se com una institució artística, són aquelles organitzacions (tant públiques o privades) que fomenten i impulsen l'activitat cultural dins la societat (Bautista, 2007, p.27). A banda de la gran diversitat d'activitats que es generen en el sector cultural, l'estructura jurídica provoca una primera dificultat al convergir tant entitats de l'àmbit lucratiu (activitats vinculades al lliure mercat), del sector públic (o estatals) com, també, del no lucratiu (sense finalitat lucrativa), el qual està format per associacions i fundacions, principalment (Colombo, 2006, p.5). Les organitzacions culturals acostumen a disposar d'una significativa complexitat interna amb una convivència de la visió artística com l'econòmica, amb diverses mirades professionals

⁵ S'ha fet servir la pàgina web d'IDESCAT (<https://www.idescat.cat/>) per a elaborar el gràfic sobre la població del sector cultural.

des d'un àmbit polític (governança), estratègic (direcció i *management*) i a nivell operatiu (plantilla o *staff*) una dificultat afegida al coneixement i comparativa d'aquestes institucions (Márquez, 2018, p.14).

1.1. CONTEXT DE LA TESI DOCTORAL

Aquesta tesi doctoral exposa quina és la gestió econòmica, comptable i fiscal presentant els problemes i limitacions que s'esdevenen a les entitats culturals de caràcter no lucratiu catalanes entre la crisi econòmica de l'any 2008 fins als efectes econòmics generats per la pandèmia de la COVID-19 iniciada al març de l'any 2020. El context d'aquesta recerca s'esdevé entre dues crisis, una econòmica i una altra de caire social i sanitari amb efectes directes sobre l'economia, on la reducció d'ingressos ha estat un dels principals efectes que han patit les organitzacions culturals.

Taula 1.1.

Despesa pública en cultura per administracions (2009-2016)

Unitat: Milers d'euros

Any	Generalitat Catalunya	Diputacions Provincials	Consells comarcals	Ajuntaments	Estat ⁶	Total
2009	374.243,04	123.802,53	6.863,61	677.715,19	73.991,90	1.256.616,27
2010	378.161,90	128.022,51	7.877,00	665.509,90	71.793,60	1.251.364,91
2011	325.981,20	117.043,60	7.489,50	583.670,90	62.410,50	1.096.595,70
2012	283.318,00	95.798,70	5.700,30	474.950,10	36.976,80	896.743,90
2013	241.734,10	92.963,10	5.022,10	464.131,90	18.085,80	821.937,00
2014	245.437,00	96.685,10	4.946,40	501.105,80	15.767,50	863.941,80
2015	255.176,10	100.158,60	5.632,50	524.364,80	14.776,70	900.108,70
2016	266.031,30	94.721,20	5.124,60	546.462,20	18.074,70	930.414,00

Font: Departament de Cultura. Generalitat de Catalunya. IDESCAT⁷. Elaboració pròpia.

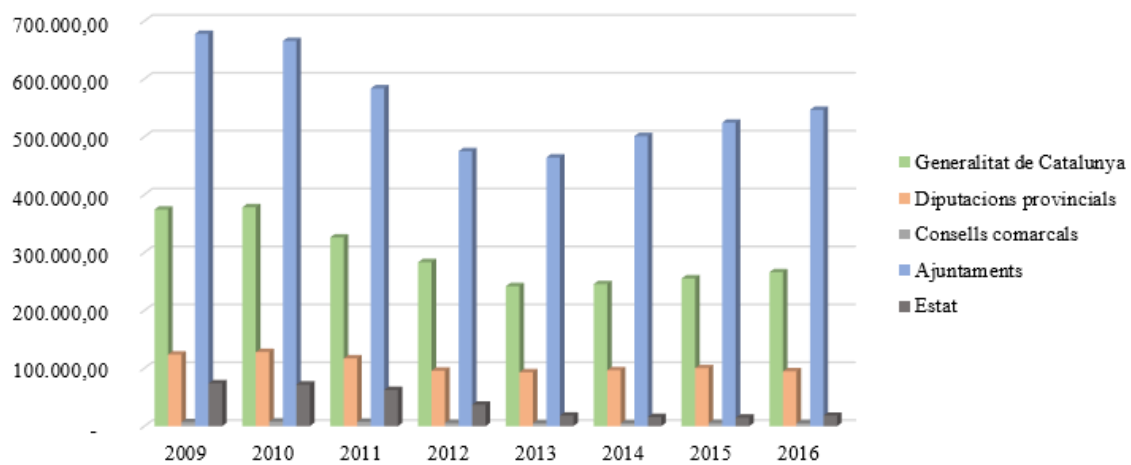
⁶ Inversions nominatives.

La despesa pública en cultura a Catalunya feta per les administracions competents presenta una reducció del 25,96% entre els anys 2009-2016. L'evolució de la despesa de la Generalitat de Catalunya entre els anys 2002-2016 apunta a una davallada dels recursos aportats a partir de la crisi de l'any 2008.

Gràfic 1.3.

Despesa pública en cultura per administracions (2009-2016)

Unitat: Milers d'euros



Font: Departament de Cultura. Generalitat de Catalunya. IDESCAT⁸. Elaboració pròpia.

Malgrat que entre els anys 2017-2020 hi ha una millora en el pressupost de cultura, l'historial de retallades i que encara estan vigents els efectes de la darrera crisi econòmica de l'any 2008, les entitats culturals haurien de treballar en disposar de més independència financera. Una diversificació dels ingressos ajudaria a evitar el patiment en la seva gestió econòmica davant d'un possible context de noves reduccions en les aportacions públiques. Obtenir ingressos propis o de caire privat sumat a un enfortiment de la forma de gestió ajudarà a augmentar la resiliència i la seva supervivència en situacions complexes. Respecte de l'increment del pressupost en cultura de la Generalitat de Catalunya entre els anys 2017-2020, cal recordar que l'augment de l'any 2020 es va produir derivat de la crisi de la COVID-19 i la necessitat d'aportar recursos públics addicionals en el context d'una situació excepcional.

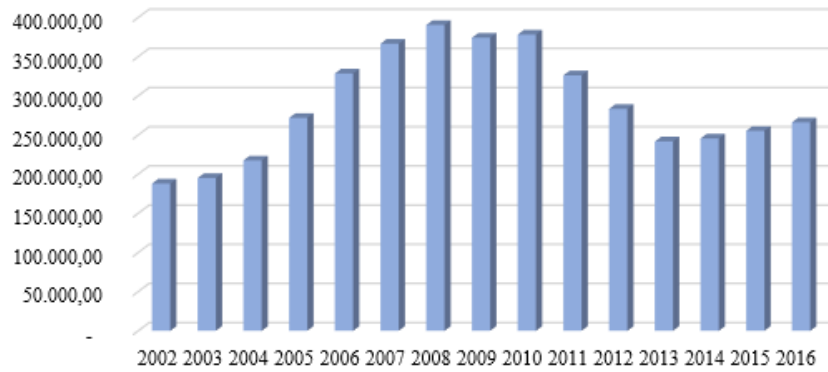
⁷ S'ha fet servir la pàgina web d'IDESCAT (<https://www.idescat.cat/>) per a recollir les dades sobre la despesa pública en cultura per administracions (2009-2016).

⁸ S'ha fet servir la pàgina web d'IDESCAT (<https://www.idescat.cat/>) per a elaborar el gràfic sobre la despesa pública en cultura per administracions (2009-2016).

Gràfic 1.4.

Despesa pública en cultura de la Generalitat de Catalunya (2002-2016)

Unitat: Milers d'euros



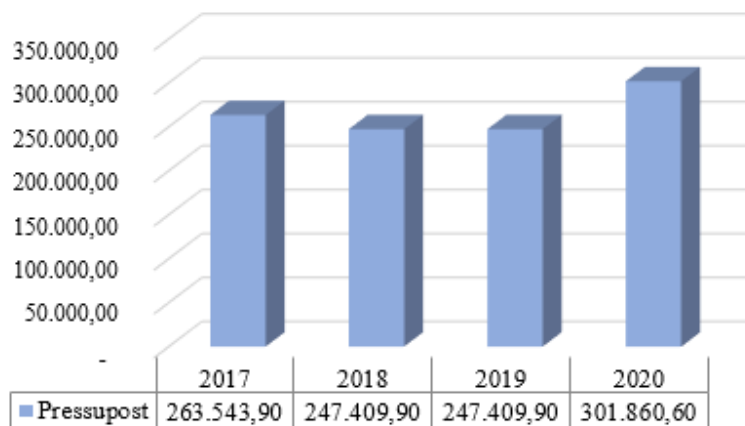
Font: Departament de Cultura. Generalitat de Catalunya. IDESCAT⁹. Elaboració pròpia.

Gràfic 1.5.

Pressupost en cultura de la Generalitat de Catalunya (2017-2020)

Unitat: Milers d'euros

Nota: Anys 2018 i 2019, pressupost prorrogat



Font: Generalitat de Catalunya (Departament de Cultura, 2021). Elaboració pròpia.

⁹ S'ha fet servir la pàgina web d'IDESCAT (<https://www.idescat.cat/>) per a elaborar el gràfic sobre la despesa pública de la Generalitat de Catalunya (2002-2016).

Un dels efectes directes per la rebaixa en les aportacions del finançament públic a les entitats culturals és la pèrdua de la democratització de la cultura amb la vulneració de drets fonamentals, generant barreres d'accés i una reducció de l'activitat i del teixit cultural. Al context explicat i específic del cas català, també, cal considerar alguns aspectes que són conjunturals i sistèmics propis del sector, i que venen recollits en la següent taula (Rius-Ulldemolins i Rubio-Arostegui, 2016, p.52).

Taula 1.2.

Factors de la crisi de la cultura a Europa i Espanya

Elements conjunturals
<ul style="list-style-type: none">• Crisi econòmica (amb estancament del creixement)• Reducció de les aportacions públiques (a més, a Espanya amb una pujada de l'IVA)• Disminució dels drets socials i culturals
Elements sistèmics
<ul style="list-style-type: none">• Disminució del consum cultural per la pirateria, amb canvi de pautes de consum cultural• Exclusió de població de l'àmbit cultural• Oligopoli de les indústries culturals i domini de les empreses tecnològiques• A Espanya, consums i pràctiques inferiors a Europa amb una baixa històrica valoració de la cultura

Font: Rius-Ulldemolins i Rubio-Arostegui, 2016, p.52. Elaboració pròpia.

Entre els reptes de millora de les entitats i equipaments culturals és la digitalització i la seva modernització, però amb la crisi de l'any 2008 i una reducció de subvencions de les administracions públiques són efectes que complicarien la seva implantació. Els efectes de la COVID-19 va a obligar a les organitzacions a adaptar algunes de les seves activitats a l'entorn virtual per a seguir treballant en línia durant els mesos més durs de la pandèmia. Amb uns ingressos de difícil predicció, les entitats disposen d'una gran rigidesa en les despeses fixes que provenen del capital humà i de la seva infraestructura. Rius-Ulldemolins i Rubio-Arostegui assenyalen la necessitat de trencar amb la dependència de les subvencions a través de l'increment d'ingressos propis aplicant noves fórmules de cooperació públic-privat per a millorar la seva supervivència (Rius-Ulldemolins i Rubio-Arostegui, 2012, p.12).

L'increment d'ingressos privats requereixen una millora en la forma de gestió econòmica per a conèixer el bon ús dels recursos aportats però, també, per l'efecte que pugui esdevenir en la imatge de mecenes, patrocinadors i d'altres col·laboradors de l'entorn privat.

Davant les dificultats viscudes per les entitats durant la crisi de l'any 2008 i els efectes econòmics de la pandèmia de la COVID-19, la importància de la gestió econòmica ha passat a primer pla, on les entitats només podran sobreviure si aconseguen disposar d'una certa independència a nivell econòmic i que aquesta sigui gestionada amb professionalitat pels seus gestors. Aquesta recerca presenta quina és la situació de la gestió econòmica, comptable i fiscal de les entitats no lucratives culturals de l'àmbit català i si aquestes estan preparades per a fer front a noves crisis o, també, davant canvis significatius en el seu engranatge, com la digitalització de les organitzacions. Aquest estudi s'endinsa en la relació entre la gestió econòmica, comptable i fiscal i la possible vinculació amb els problemes i les limitacions que presenta el sector. Per exemple, Rius-Ulldemolins explica la situació de les institucions líriques italianes exposant que les entitats que no han pogut fer reformes en la seva gestió han caigut en una profunda crisi financera i institucional (Rius-Ulldemolins, 2013, p.83). Aquesta recerca conclou amb les futures línies d'actuació envers la gestió econòmica, comptable i fiscal de les entitats culturals sense afany de lucre catalanes.

1.2. JUSTIFICACIÓ DE LA RECERCA

El sector cultural es basa en tres àmbits d'actuació i que es relacionen entre si: l'artística, l'econòmica i la social. Des de finals del segle XX, la cultura i el patrimoni han començat a formar part de l'economia del país i no només considerar-se com l'herència dels avantpassats (González, 2007, p.62). Martínez assenyala (2006, p.63) que aquesta visió ampliada de la història o del concepte històric del patrimoni amb la cultura al capdavant comportarà que les possibilitats podran augmentar d'una manera, gairebé, infinita. La darrera dimensió prové dels efectes de la cultura sobre la ciutadania que aporten la integració i la cohesió social, catalitzadors de la gestió del canvi i del creixement, on el turisme serà el gran aliat per a l'increment de recursos i generadors de demanda (Rausell, 2016, p.80-81). Davant d'un context de recessió econòmica com la originada a l'any 2008 i retallades en les aportacions públiques que van ser contingudes per les administracions locals (Martínez et al., 2014, p.46).

Amb les dades presentades sobre la població ocupada o els pressupostos de les administracions mostra un sector que pot convertir-se en un clar motor econòmic.

Des de la crisi econòmica de l'any 2008, la reducció dels recursos públics ha provocat que les entitats de caràcter no lucratiu i, entre elles, les de caràcter cultural, necessiten optimitzar la seva gestió econòmica i que hauria de convertir-se en l'ànima de la seva subsistència. Malgrat les dificultats econòmiques, comptables i fiscals, i després de partir els efectes de la pandèmia de la COVID-19, la recerca exposa que la millora en la gestió hauria de poder ser assumit com una oportunitat i no com una imposició legal. Històricament, la transparència i la qualitat de la informació que treballen aquestes organitzacions no ha estat gaire acurada i vista amb un cert poc interès envers la gestió econòmica, comptable i fiscal, prioritzant l'aspecte artístic i creatiu. Aquest estudi desenvolupa la necessitat de perfeccionar la credibilitat de la gestió dels recursos i la seva aplicació, que s'hauria de traduir en un augment de la transparència i la rendició de comptes. Derivat de ser entitats receptores d'aportacions (subvencions i ingressos públics) i beneficiàries de diverses avantatges fiscals, les organitzacions no lucratives culturals s'han vist obligades a disposar d'instruments de gestió i de validació de la informació financera (González et al., 2011, p.90) per a millorar la seva qualitat i transparència davant de tercers.

La idiosincràsia del sector cultural presenta elements no comparables amb altres tipus d'organitzacions. Per exemple, la finalitat per la qual han estat creades, prioritzant el desenvolupament cultural i social per sobre dels resultats econòmics, on les decisions hauran d'anar dirigides a obtenir el millor servei possible amb els recursos disponibles i tots els elements de l'organització hauran de seguir el mateix camí. Encara que poden ser aplicables les que es deriven del sector privat, les eines de gestió que utilitzen les entitats culturals de caràcter no lucratiu hauran de recollir aquestes característiques diferencials per a què siguin útils i fiables. Malgrat que les institucions no lucratives necessiten l'aplicació d'eines de gestió empresarial, aquestes han seguit treballant a través del control de costos i l'anàlisi pressupostària. Les entitats han anat incorporant els conceptes de missió, visió, planificació estratègica o la mesura d'objectius, però molt lluny de què es consideri com una pràctica habitual en la seva administració (Asuaga, 2012, p.76). Cal ser conscient de les dificultats intrínseques d'aquestes entitats, especialment en l'àmbit de la gestió, amb una convivència d'una certa complexitat entre l'àmbit econòmic i l'artístic. Una optimització de la gestió

econòmica hauria de ser essencial per a gestionar eficientment els recursos però, també, analitzar els estats comptables per a retre comptes interna i externament.

Les entitats haurien d'incorporar eines de gestió i disposar d'unes dades comptables fiables, és a dir, una bona gestió econòmica, comptable i fiscal reforça el rerefons de qualsevol tipus d'organització i es converteix en un dels principals elements per a la seva supervivència. Davant d'un escenari de reducció d'ingressos, siguin propis o aliens, perquè "(...) com sembla, les retallades en l'àmbit de cultura de les diferents Administracions han de continuar (...)" (Terme, 2011, p.11), les entitats han d'enfortir la seva gestió i com analitzen les dades comptables per a tenir més capacitat de resiliència. Conèixer la seva estructura econòmica és imprescindible per a la millora de la gestió dels recursos ajudant a desenvolupar més la seva autonomia i control. La present tesi doctoral pretén conèixer quin és el nivell d'aplicació de les eines de gestió de les entitats culturals de caràcter no lucratiu a l'àmbit de la gestió econòmica, comptable i fiscal. El període d'anàlisi s'especifica entre la crisi econòmica de l'any 2008 i els efectes econòmics generats arran de la pandèmia de la COVID-19. Com a rerefons d'aquest coneixement sobre les entitats culturals de caràcter no lucratiu, l'estudi vol reforçar la idea que aquesta mancança pot derivar en un augment en els problemes i limitacions que ja són habituals en aquestes organitzacions i treballar en una possible relació directa entre una deficient gestió econòmica, comptable i fiscal i l'increment de dificultats en aquests àmbits.

1.3. OBJECTIUS

OBJECTIU GENERAL

Investigar els problemes i les limitacions que s'esdevenen en la gestió econòmica, comptable i fiscal de les entitats culturals catalanes de caràcter no lucratiu.

BLOC 1. DADES COMPTABLES

- 1. Investigar si les dades comptables de les entitats culturals catalanes no lucratives compleixen amb els requisits de periodicitat, transparència, fiabilitat i comparabilitat.**

- 1.1. Validar si les dades comptables de les entitats culturals s'obtenen periòdicament per a establir una gestió econòmica eficient.
- 1.2. Validar quina és la revisió de la comptabilitat, tant a nivell intern com extern, per a donar fiabilitat a la informació obtinguda.
- 1.3. Establir si les formes de gestió de les dades comptables entre entitats són homogènies i, per tant, comparables.
- 1.4. Determinar si les dades comptables i econòmiques són accessibles i compleixen amb els requisits de la normativa sobre transparència.

BLOC 2. GESTIÓ ECONÒMICA

2. Investigar si la gestió econòmica en les entitats culturals de caràcter no lucratiu és similar en l'aplicació de les eines de gestió, la normatives econòmiques i les incidències als informes d'auditoria.

- 2.1. Explorar quin és l'ús de les eines de gestió econòmica de les entitats culturals.
- 2.2. Establir quina és el nivell d'aplicació dels indicadors de gestió.
- 2.3. Explorar quin és el nivell d'aplicació de noves normes dirigides al camp dels òrgans de gestió com la llei de protecció de dades o l'existència del pla d'igualtat.
- 2.4. Explorar les principals excepcions de caràcter econòmic que es deriven dels informes d'auditoria de les entitats culturals catalanes de caràcter no lucratiu.

BLOC 3. GESTIÓ COMPTABLE I FISCAL

3. Investigar la gestió comptable i fiscal de les entitats culturals sense ànim de lucre.

- 3.1. Determinar les àrees de risc a nivell comptable detectades en revisions internes i externes i si aquestes estan relacionades amb els problemes i limitacions de la gestió econòmica de les entitats culturals.
- 3.2. Determinar quines són les àrees a nivell comptable on és més difícil realitzar pressupostos i prediccions en les evolucions anuals i que, per tant, generen problemes i limitacions en la gestió econòmica de l'entitat.
- 3.3. Determinar si existeix complexitat en la gestió fiscal de les entitats culturals de caràcter no lucratiu i si aquesta diversitat deriva en problemes i limitacions en la seva gestió comptable i fiscal.
- 3.4. Explorar les principals excepcions de caràcter comptable i fiscal que es deriven dels informes d'auditoria de les entitats culturals catalanes.

BLOC 4. PROBLEMES, LIMITACIONS I MESURES

4. Investigar les problemàtiques, les limitacions i possibles mesures aplicables a nivell de gestió econòmica, comptable i fiscal a les entitats culturals catalanes de caràcter no lucratiu.

- 4.1. Explorar les problemàtiques i les limitacions de la gestió econòmica, comptable i fiscal de les entitats culturals.
- 4.2. Estudiar les mesures que aplicarien les entitats culturals per a reduir els problemes i limitacions que són endògens al propi sector cultural en l'àmbit econòmic, comptable i fiscal.
- 4.3. Verificar si es detecten diferències en els problemes, limitacions i mesures aplicades en funció si les entitats culturals són o no receptors de subvencions d'administracions públiques.
- 4.4. Explorar els problemes, limitacions i possibles mesures aplicables a les entitats culturals catalanes en funció de la zona geogràfica on disposi el seu domicili social.

BLOC 5. PROBLEMES, LIMITACIONS I MESURES DAVANT LA COVID-19

5. Investigar les problemàtiques, les limitacions i possibles mesures aplicables a nivell de gestió econòmica, comptable i fiscal a les entitats culturals catalanes de caràcter no lucratiu amb l'efecte de la COVID-19 de rerefons.

- 5.1. Explorar els problemes i les limitacions de caràcter econòmic, comptable i fiscal que ha generat en les entitats culturals catalanes l'efecte de la COVID-19.
- 5.2. Explorar quins han estat els efectes immediats patits per a les entitats culturals catalanes derivat de l'efecte de la COVID-19.
- 5.3. Explorar quines mesures consideren que serien factibles aplicar o quines han estat aplicades durant el període de tancament d'activitats per part de les entitats culturals catalanes respecte als efectes econòmics i socials de la pandèmia de la COVID-19.
- 5.4. Conèixer les conseqüències de les diferents accions en gestió econòmica, comptable i fiscal en les entitats culturals catalanes de caràcter no lucratiu després de patir els efectes de la COVID-19.

1.4. HIPÒTESIS A CONTRASTAR

HIPÒTESI GENERAL

Les entitats culturals de caràcter no lucratiu que disposen eines de gestió i coneixements de caràcter econòmic, comptable i fiscal poden superar amb més facilitat els problemes i limitacions que es generin.

BLOC 1. DADES COMPTABLES

H1. Les dades comptables de les entitats culturals catalanes no lucratives segueixen uns criteris de periodicitat, transparència, fiabilitat i comparabilitat.

- H1.1. El procés d'obtenció de les dades comptables de les entitats culturals compleix amb el requisit de periodicitat.
- H1.2. El procés d'obtenció de les dades comptables de les entitats culturals compleix amb el requisit de fiabilitat.
- H1.3. Les activitats de les entitats culturals no lucratives són molt diverses tant en volum com en tipologia, per tant, el procés d'obtenció de les dades comptables de les entitats culturals no podria complir amb el requisit de comparabilitat.
- H1.4. El procés d'obtenció de les dades comptables de les entitats culturals compleix amb els requisits d'accessibilitat i transparència.

BLOC 2. GESTIÓ ECONÒMICA

H2. La gestió econòmica de les entitats de caràcter no lucratiu apliquen les eines de gestió, normatives econòmiques i esdevenen incidències en els informes d'auditoria de forma similar.

- H2.1. Encara que les dades comptables siguin fiables, les entitats culturals podrien evolucionar i millorar les eines per a la seva gestió econòmica.
- H2.2. Encara que l'obtenció de dades comptables sigui suficient per a establir estratègies a curt i llarg termini, les entitats culturals podrien emprar els indicadors de gestió d'una manera més habitual i acurada, millorant el seu control econòmic.
- H2.3. La gran diversitat, complexitat i duresa de la normativa de caràcter administratiu generen, en conseqüència, problemes i limitacions en la gestió econòmica de les entitats culturals de caràcter no lucratiu.

H2.4. Les incidències a nivell econòmic detectades en les auditories anuals seran de caràcter similar entre les entitats culturals catalanes de caràcter no lucratiu. D'aquesta forma, també, es pot concloure quines poden ser les mesures a aplicar a nivell generalitzat.

BLOC 3. GESTIÓ COMPTABLE I FISCAL

H3. La gestió comptable i fiscal de les entitats de caràcter no lucratiu disposen de les mateixes àrees de risc comptable i de difícil previsió amb similar complexitat fiscal i incidències als informes d'auditoria.

H3.1. Les incidències detectades pels òrgans de direcció i les revisions externes de les entitats culturals estan relacionades directament amb els problemes i les limitacions de la seva gestió comptable.

H3.2. Les partides de difícil predicció i avaluació estan relacionades directament amb els problemes i les limitacions de la gestió comptable de les entitats culturals.

H3.3. La gran diversitat d'impostos i de conceptes fiscals específics de les entitats de caràcter no lucratiu del sector cultural generen, consegüentment, problemes i limitacions en la seva gestió comptable i fiscal.

H3.4. Les principals excepcions dels informes d'auditoria de les entitats culturals de caràcter no lucratiu disposen d'una tipologia específica en el sector i, principalment, estaran centrades en el compte de resultats (despeses i ingressos).

BLOC 4. PROBLEMES, LIMITACIONS I MESURES

H4. Els problemes, les limitacions i les possibles mesures aplicables són extrapolables per a totes les entitats culturals catalanes de caràcter no lucratiu.

H4.1. Existeixen dificultats tant exògenes com endògenes a les entitats culturals, com la manca de validació del procés d'obtenció de les dades comptables en el sector cultural, la poca professionalització en el sector o la diversitat de normatives legals, que provoquen problemes i limitacions en la gestió econòmica, comptable i fiscal de les entitats culturals.

H4.2. Existeixen problemes i limitacions similars en la gestió econòmica, comptable i fiscal de les entitats culturals catalanes de caràcter no lucratiu i, per tant, es podrien establir mesures comunes per a la seva millora.

- H4.3. Una vegada plantejats els objectius específics i les seves hipòtesis corresponents, es pot determinar que existeixen diferents tipus d'actuació davant els problemes, les limitacions i les mesures aplicades en funció si són o no receptors de subvencions donat que els requeriments d'informació són més alts per a les entitats que han de justificar aportacions de les administracions públiques.
- H4.4. Les mesures aplicables a les entitats culturals catalanes es diferencien si la seva ubicació és Barcelona o a la resta de Catalunya, donades les seves diverses especificitats i els efectes de capitalitat en les polítiques culturals.

BLOC 5. PROBLEMES, LIMITACIONS I MESURES DAVANT LA COVID-19

H5. Arran dels efectes de la COVID-19, les entitats culturals no lucratives catalanes han patit similars problemes i limitacions aplicant mesures que poden ser extrapolables entre els ens que formen el sector.

- H5.1. L'alerta sanitària de la COVID-19 al març del 2020 ha provocat greus problemes i limitacions en la gestió econòmica, comptable i fiscal de les entitats culturals, a banda, de les que ja patien habitualment i que, probablement, pot provocar una reconsideració en la gestió de recursos propis i aliens.
- H5.2. L'alerta sanitària de la COVID-19 al març del 2020 ha provocat en la majoria dels casos la paralització de l'activitat econòmica a nivell mundial. Excepcionalment, les entitats han continuat l'activitat de manera virtual o, en els casos de les activitats presencials, els ens han endarrerit les seves activitats o les han cancel·lat definitivament.
- H5.3. L'alerta sanitària de la COVID-19 al març del 2020 provocarà un replantejament en la gestió dels recursos econòmics tant des de la vessant econòmica, com comptable i fiscal.
- H5.4. L'alerta sanitària de la COVID-19 al març del 2020 generarà incidències econòmiques, comptables i fiscals que afectaran directament a les entitats culturals que hauran d'afrontar durant l'any 2020 i següents.

1.5. CONTINGUT I ESTRUCTURA DEL TREBALL

El contingut i l'estructura de la present tesi doctoral, que es divideix en tres parts, són:

Capítol 1. Introducció

PRIMERA PART. Plantejament del treball i presentació de resultats

Capítol 2. El sector cultural no lucratiu

Capítol 3. Marc teòric

Capítol 4. Acotació conceptual

Capítol 5. Metodologia aplicada

Capítol 6. Presentació de resultats

SEGONA PART. Discussió i anàlisi descriptiva

Capítol 7. Les dades comptables (Bloc 1)

Capítol 8. La gestió econòmica (Bloc 2)

Capítol 9. La gestió comptable i fiscal (Bloc 3)

Capítol 10. Problemes, limitacions i mesures (Bloc 4)

Capítol 11. Problemes, limitacions i mesures davant la COVID-19 (Bloc 5)

TERCERA PART. Hipòtesi general i conclusions

Capítol 12. Hipòtesi general. Anàlisi univariable

Capítol 13. Hipòtesi general. Anàlisi bivivariable

Capítol 14. Hipòtesi general. Anàlisi multivariable

Capítol 15. Futures línies d'actuació

Capítol 16. Reflexions finals

BIBLIOGRAFIA

ANNEX I. Model del qüestionari

ANNEX II. Resultats del qüestionari

ANNEX III. Model del qüestionari reduït

ANNEX IV. Resultats del qüestionari reduït

ANNEX V. Guia de les entrevistes semiestructurades

ANNEX VI. Entrevistes semiestructurades

ANNEX VII. Resultats de la hipòtesi general. Anàlisi univariàble

ANNEX VIII. Resultats de la hipòtesi general. Anàlisi bivariàble

ANNEX IX. Resultats de la hipòtesi general. Anàlisi multivariàble

ANNEX X. Índex de gràfics i taules

1.6. RESUM DEL CAPÍTOL

La cultura, dret fonamental de l'ésser humà, no solament contribueix a la formació d'identitats i sensació de pertinença, sinó que també reflecteix les formes de coexistència i construcció de nous referents simbòlics en societats multiculturals i pluralistes. Des d'un punt de vista social, Ciucescu (2009) assenyala que les entitats sense ànim de lucre poden oferir solucions tangibles als problemes de la comunitat de manera més eficient i suposen menys costos que les administracions públiques en àmbits com el treball social o gestió de les institucions de benestar social i cultural, àmbit que presenta aquesta tesi doctoral. Realitzen tasques com empènyer a les institucions públiques a escoltar possibles resolucions als problemes del sector, informar sobre els drets de la ciutadania, participació activa dins la comunitat, cooperació amb els organismes oficials, influir en polítiques a nivell local o donar suport a les administracions (Ciucescu, 2009, p.15).

A nivell de gestió econòmica, els efectes sobre qualsevol ciutat o país són inqüestionables, i que han anat en augment en les darreres dècades generant una gran importància com a sector i motor econòmic i, sens dubte, en relació a l'expansió sobre el territori. Relacionant mercat i societat, la cultura s'ha manifestat com un element essencial de transformació tant social com econòmica però, també, de cohesió social i de creixement productiu (Garí i Laaksonen, s.d., p.15). Com assenyala Aguado, la visibilitat i la importància econòmica del sector són una realitat. Els béns culturals, no solament disposen de rellevància pel seu propi valor, sinó que són un pilar en la millora de la qualitat de vida de la població. El sector cultural és un motor econòmic i del que s'ha de reconèixer el seu pes en la generació d'ingressos i de llocs de treball dins l'economia (Aguado, 2010, p.135). En conseqüència, cuidar la seva gestió i professionalitzant-la serà imprescindible per a enfortir les entitats i desenvolupar la seva resiliència i supervivència davant de qualsevol crisi interna o externa que es pugui esdevenir.

PRIMERA PART

PLANTEJAMENT DEL TREBALL I PRESENTACIÓ DE RESULTATS

CAPÍTOL 2.

EL SECTOR CULTURAL NO LUCRATIU

“La cultura es la memoria del pueblo, la conciencia colectiva de la continuidad histórica, el modo de pensar y de vivir” (Milan Kundera)

Un sector ben divers, el sector cultural es diferencia, a nivell d'estructura, en les transaccions (lucratiu, públic i no lucratiu) i les diferents activitats que el formen, tant diverses com les arts escèniques, les visuals o les literàries, entre d'altres (Asuaga et al., 2007). També, es poden destacar altres elements que generen aquesta gran divergència dins del mateix sector com la dimensió, la titularitat o l'antiguitat. Cal tenir en compte que el sector cultural és dinàmic i evoluciona amb la pròpia societat. Dinapoli explica el cas americà, on la pèrdua d'espectadors dels darrers anys havia provocat que les institucions i les organitzacions culturals generessin noves formes de relacionar-se amb el públic, treballant una visió més enllà de les pròpies institucions (Dinapoli, 2015, p.121). Per exemple, Rubio-Arostegui i Rius-Ulldemolins (2015, p.45-46), arran del nou escenari econòmic i social, presenten diverses línies d'investigació del sector cultural que generaran la necessitat de millora de les organitzacions: noves formes de creació de valor públic de la cultura, noves formes de governança cercant una gestió de la cultura més eficient, innovació en la participació cultural i noves de regulació dels drets d'autor. Els canvis i l'evolució constant del sector obliga als professionals un creixement continuat per a ser suficientment eficaços i eficients.

La gestió econòmica de les institucions culturals també presenten grans divergències entre elles. En aquestes organitzacions, les pràctiques comptables han estat realitzades des de dues visions, d'una banda, la tècnica i racional i, de l'altra, la cultural i institucional. Les dues vessants haurien de treballar tenint en compte la seva heterogeneïtat (l'artística, de gestió i política). La relació conflictiva entre l'art i la creativitat, amb elements característics com la sensibilitat i la imaginació, respecte la idea del negoci i la gestió empresarial, on es destaca l'ordre i els càlculs mesurats, sempre ha estat present com un conflicte mai solucionat. Amb aquests aspectes que hi conviuen, les dificultats són ben presents. Autors com Amans, Mazars-Chapelon i Villesèque-Dubus (2015) descriuen un nou concepte d'entitat anomenat PAO (*Performing Arts Organization*), analitzant aquestes entitats des de múltiples lògiques.

Davant aquestes dues mirades, cal considerar que són institucions dominades per una perspectiva diferent de la comptable, on serà necessari la implementació d'un sistema pressupostari (Donovan i O'Brien, 2016).

2.1. EL TERCER SECTOR

Les entitats no lucratives s'inclouen entre les diferents organitzacions que formen el que es coneix com a Tercer Sector i que s'acostuma a definir com un conjunt d'institucions on la seva característica principal és ser considerades com a "privades però no lucratives". Aquestes entitats es desenvolupen dins l'espai públic per a satisfer les demandes no cobertes per l'Estat o el mercat, el sector públic i privat (Paiva, 2004, p.99). El Tercer Sector ha nascut des de la vessant civil, en paral·lel amb els altres dos sectors, l'Estat i el mercat, per a atendre necessitats o defensar drets no resolts (Paiva, 2004, p.102). Es defineix el Tercer Sector en negatiu i per exclusió, és a dir, és el que no es coneix ni com públic ni privat. Potser, neix conseqüència de la crisi de l'estat del benestar o de l'expressió dels límits, carències i patologies del mercat (Herrera, 1998). Autors com Sajardo i Chaves (2006, p.93) profunditzen sobre quines són les dues característiques diferenciadores de les entitats del Tercer Sector: el respecte al principi de no distribució de beneficis i la mobilització de recursos voluntaris (treball voluntari i donacions).

Ruiz, també, esmenta les característiques distintives que hauria de disposar una institució per a ser considerada de l'àmbit del tercer sector on, a banda de no repartir beneficis entre els propietaris o administradors i tenir un marcat grau de participació voluntària, l'autor considera que ha d'estar organitzada, ser privada i gaudir d'autonomia (Ruiz, 2001, p.56). Una altra de les definicions reconegudes a nivell internacional és la donada per la Universitat Johns Hopkins, que coincideix amb les punts assenyalats anteriorment, que també considera com a principals trets diferenciadors de les entitats de Tercer Sector que són organitzacions privades, que no distribueixen beneficis, autònomes amb participació de voluntaris (Alberich, 2018, p.31). La configuració del Tercer Sector respon a cinc elements que formen el seu caràcter operatiu i que esmenten els autors Salamon i Anheier: disposar d'una organització formal, privada, no estan integrades a l'Administració pública, amb caràcter no lucratiu, dotades d'autogovern i de tipus altruista (Salamon i Anheier, 1992, citat a Cabra de Luna i De Lorenzo, 2005, p.101). Diversos són els models que existeixen: el model lliberal d'Estats

Units i la Gran Bretanya que segueix un model d'economia clàssica i el Tercer Sector disposa d'un rol secundari; el model subsidiari d'Holanda i Alemanya; el model neo-socialdemocràtic dels països escandinaus (Dinamarca, Finlàndia, Noruega i Suècia), amb una necessitat de convergència per a ser comparats però disposant de notables diferències (Herrera, 1998).

La classificació interna del que es considera el Tercer Sector inclou entitats tant de caire institucional i, també, corporatiu. Organitzacions que persegueixen diferents finalitats on els membres es regeixen sobre un principi burocràtic amb una base patrimonial, bàsicament les fundacions. Altres, com les associacions, són les organitzacions on les seves finalitats coincideixen amb les dels seus membres, que estan centrats respecte a un principi democràtic o participatiu amb una base de caire personal (Piñar, 2005, p.22). Sajardo i Chaves assenyalen que, respecte de les teories que justifiquen l'existència i el paper que desenvolupa el Tercer Sector, es destaca la perspectiva neoclàssica que consisteix en l'aparició del Tercer Sector derivat de la via del fracàs del mercat i de l'Estat en l'oferta d'outputs de caràcter col·lectiu. L'estructura teòrica planteja una separació i jerarquització entre els sectors privat capitalista, públic i Tercer Sector, on aquest últim és adoptat com una segona o tercera opció quan les solucions del mercat i de l'Estat es converteixen en totalment inadequades (Sajardo i Chaves, 2006, p.108).

L'expressió "Tercer Sector" s'ha emprat en l'àmbit anglosaxó per a descriure el sector no lucratiu privat constituït, majoritàriament, per fundacions i associacions. Levitt, als Estats Units, va ser un dels primers autors en utilitzar aquest concepte i assimilant-t'ho al sector no lucratiu. Però, a l'Europa continental, com altres regions d'Àfrica i Amèrica, també és emprat com a símil "d'economia social", incloent altres tipus d'entitats com cooperatives, mutualitats, societats laborals, empreses socials i altres similars. Aquesta expressió de "Tercer Sector" s'atribueix a conceptes com "economia solidària", "economia popular" o "economia alternativa". Encara que les entitats que en formen part estan creades per a satisfer i resoldre problemes de la ciutadania i que no disposen d'una solució a través de les institucions clàssiques dels sistemes d'economia mixta (sector públic i privat), el Tercer Sector s'ha configurat com un punt de trobada de diversos conceptes, principalment, "sector no lucratiu" i "economia social", i encara que expressen idees comuns, no serien totalment coincidents (Monzón, 2009, p.38). Donades les diferències de terminologia segons els països on sigui utilitzat, el terme "no lucratiu" com equivalent a "tercer sector" és clarament enganyós (Evers

i Laville, 2004, p.13). En conseqüència, davant de qualsevol anàlisi s'ha de ser acurat amb la nomenclatura perquè l'acotació conceptual del mapeig sigui vàlida.

2.2. EL SECTOR NO LUCRATIU

Segons la Comissió d'Entitats Sense Finalitats Lucratives de l'Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA), en el seu document núm. 4, "*Identidad de las Entidades Sin Fines Lucrativos*", delimita el que considera a una entitat de caràcter no lucratiu. La definició presentada és "una col·lectivitat privada considerada com unitat, on la seva estructura patrimonial i unió de voluntats compte amb una suficient capacitat financera i organitzativa per a realitzar les seves finalitats socials orientades a l'interès general o col·lectiu, sense que existeixin títols de propietat sobre ella que poguessin atribuir drets sobre eventuals beneficis obtinguts" (Briones, 2005, p.5). Una altra definició oficial és la emprada pel Sistema Nacional de Comptes Integrades de Nacions Unides, el qual emfatitza el caràcter no lucratiu de les organitzacions que conformen el Tercer Sector¹⁰, entès com el fet que les seves accions no disposen de l'objecte d'obtenir beneficis per a distribuir-los entre els individus que les controlen. No obstant, moltes entitats del Tercer Sector sí obtenen beneficis, encara que no són la seva raó de ser o de funcionament (Sajardo i Chaves, 2006, p.92). Aquesta característica diferenciadora és la seva relació envers la societat, on la seva finalitat és la millora de la situació de la ciutadania sigui, per exemple, a nivell social o cultural.

A nivell català, la Llei 25/2015 del voluntariat i de foment de l'associacionisme descriu que Catalunya disposa d'un teixit associatiu consolidat, sòlid i de gran tradició, que ha constituït part de la seva identitat. Les persones compromeses en l'acció col·lectiva a partir de la implicació en associacions d'índole diversa, amb llur actuació voluntària, lliure i compromesa, han contribuït a la millora constant de les condicions de vida, entesa en tots els seus àmbits, i en el desenvolupament de la societat i la cultura catalanes (Primer paràgraf del Preàmbul de la Llei 25/2015, del 30 de juliol, del voluntariat i de foment de l'associacionisme). Format per entitats de tot tipus de dimensió, missió i activitat, el sector no lucratiu produeix béns i serveis heterogenis que poden satisfer les necessitats dels seus associats però, també, de les seves persones beneficiàries i de la societat en general.

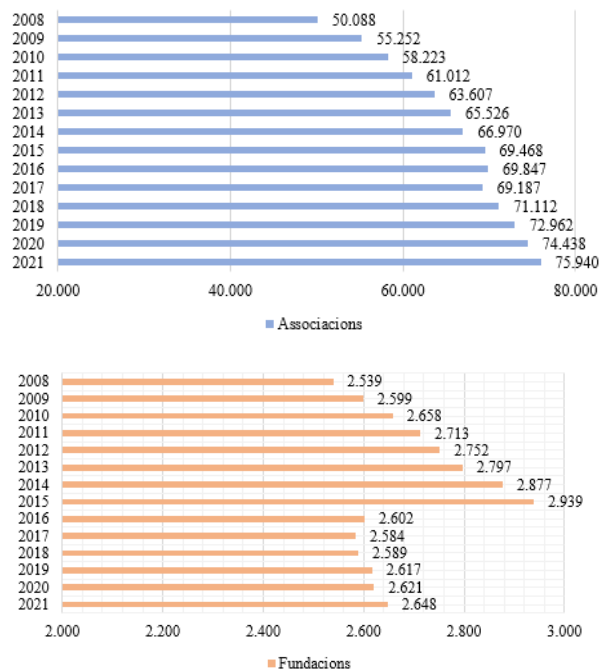
¹⁰ El tercer sector és el terme comparatiu que el situa en relació als altres dos sectors institucionals de l'economia, Sector Públic i Sector Privat Capitalista (Sajardo i Chaves, 2006, p.92).

Habitualment, són finançades a través de donacions públiques o privades, subvencions i aportacions realitzades per les persones sòcies, on la seva forma jurídica dominant són les fundacions i les associacions (Monzón, 2006, citat a Queiruga et al., 2015).

La delimitació més acurada sobre el concepte de “tercer sector cultural” coincideix amb la del Departament de Cultura a través de les seves estadístiques sobre el tercer sector cultural a Catalunya. El “tercer sector cultural” s’entén com el conjunt de fundacions i associacions, que inclou les federacions, i que disposin com a activitat principal algun dels àmbits de la cultura (Villarroya et al., 2012, p.15). En els següents gràfics, realitzats a partir de la informació obtinguda de l’IDESCAT i el Departament de Justícia de la Generalitat de Catalunya, s’observa quina és l’evolució de les associacions i fundacions entre els anys 2008 i 2021.

Gràfic 2.1.

Evolució entre els anys 2008-2021 d’associacions i fundacions



Font: Departament de Justícia. Direcció General de Dret i d'Entitats Jurídiques. IDESCAT¹¹.
Elaboració pròpia.

¹¹ S’ha fet servir la pàgina web d’IDESCAT (<https://www.idescat.cat/>) per a elaborar el gràfic sobre l’evolució de les associacions i fundacions entre els anys 2008-2021.

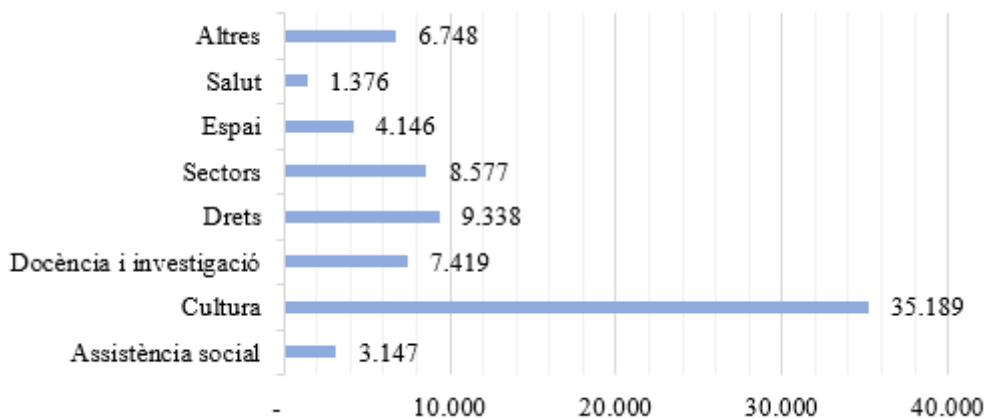
A banda de complementar les entitats de caràcter privat o públic, l'associacionisme aporta un element bàsic a la vida de l'ésser humà com és la participació i el compromís individual revertit al conjunt de la societat, amb xarxes que possibiliten normes i confiança permetent una acció col·lectiva eficient. Les associacions generen una millora innegable en l'àmbit de l'educació i el civisme. Un dels principals exemples fou Alexis de Tocqueville que en visità els Estats Units durant el segle XIX va quedar impactat sobre el teixit associatiu de la societat nord-americana o els diversos politòlegs i sociòlegs que han evidenciat els seus positius efectes (Vázquez, 2021b, p.12). Tocqueville va considerar que l'associació és un factor important de llibertat, que lluita contra l'individualisme, col·laborant les persones entre sí, donant-se suport. També, aconsegueix limitar el poder de l'Estat i els seus agents i entrega als ciutadans el poder que els hi correspon. Per a Tocqueville, l'associació unida a l'autonomia local, és un dels principals mitjans per a prevenir el despotisme (Osorio, 2011, p.422).

Catalunya disposa d'una gran tradició d'associacionisme que, indubtablement, repercuteix en el teixit cultural del país. Segons el CoNCA (2020b, p.177), les entitats de cultura popular, que són aproximadament un 17% del total de les organitzacions de la base social catalana, amb un 29% creades abans de l'any 1980, representen un pes significatiu en el teixit associatiu de l'àmbit català. La importància de l'associacionisme és innegable on, segons assenyala Filella, les associacions continuen aportant moltes de les iniciatives que el sector públic no consolida o que fa i desfà sense estructurar-les degudament (Filella, 2015). Les associacions encara disposen d'un repte a solucionar, principalment la seva dependència econòmica, és a dir, la submissió als ingressos públics. Encara que poden disposar d'un pes indirecte important en la formulació de polítiques públiques, la subjecció a les subvencions de caràcter públic per a la realització d'activitats o el manteniment de les infraestructures, crea una posició de contrapoder. Poques vegades presenten un front comú davant l'administració perquè, habitualment, defensen interessos contraris o poden competir per la distribució del pressupost (Bonet i Négrier, 2020).

La Generalitat de Catalunya ha comptabilitzat un total de 75.940 associacions en el tancament de l'any 2021, un 46,34% són exclusivament de l'àmbit de la cultura (35.189 entitats). En el gràfic següent s'observa la gran rellevància de les associacions culturals respecte de la resta d'associacions de l'àmbit no lucratiu.

Gràfic 2.2.

Número d'associacions a nivell català a 2021¹²



Font: Departament de Justícia. Direcció General de Dret i d'Entitats Jurídiques. IDESCAT¹³.
Elaboració pròpia.

Taula 2.1.

Número d'associacions a nivell català a 2021

Àmbits	Número d'entitats	%
Assistència social	3.147	4,14%
Cultura	35.189	46,34%
Docència i investigació	7.419	9,77%
Drets	9.338	12,30%
Sectors	8.577	11,29%
Espai	4.146	5,46%

¹² Notes a la taula de dades del número d'associacions a nivell català a 2021:

Drets: Foment i defensa dels drets cívics, socials i de la persona.

Sectors: Interessos de sectors econòmics, geogràfics o professionals.

Espai: Ordenació de l'espai, ecologia i habitatge.

¹³ S'ha fet servir la pàgina web d'IDESCAT (<https://www.idescat.cat/>) per a elaborar el gràfic sobre el número d'associacions a nivell català a l'any 2021.

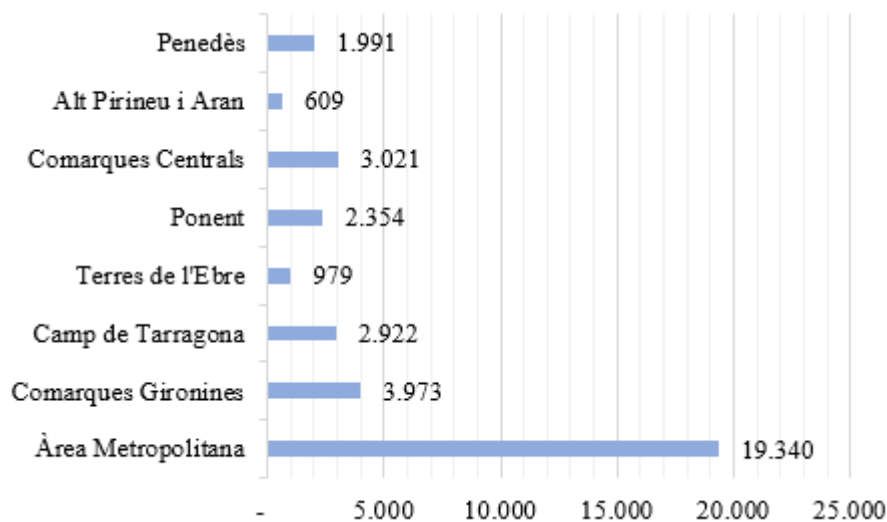
Àmbits (cont.).	Número d'entitats	%
Salut	1.376	1,81%
Altres	6.748	8,89%
Total	75.940	100,00%

Font: Departament de Justícia. Direcció General de Dret i d'Entitats Jurídiques. IDESCAT¹⁴.
Elaboració pròpia.

El repartiment i concentració arreu del territori és desigual, on el número d'associacions culturals de la zona metropolitana és d'un 54,96%, segons les dades de l'IDESCAT a tancament de l'any 2021 i que es poden observar en el gràfic següent:

Gràfic 2.3.

Número d'associacions culturals a nivell català a data 2021 per zones



Font: Departament de Justícia. Direcció General de Dret i d'Entitats Jurídiques. IDESCAT¹⁵.
Elaboració pròpia.

¹⁴ S'ha fet servir la pàgina web d'IDESCAT (<https://www.idescat.cat/>) per a elaborar la taula de dades sobre el número d'associacions a nivell català a l'any 2021.

¹⁵ S'ha fet servir la pàgina web d'IDESCAT (<https://www.idescat.cat/>) per a elaborar el gràfic sobre el número d'associacions a nivell català a l'any 2021 per zones.

Taula 2.2.

Número d'associacions culturals a nivell català a data 2021 per zones

Zona	Número d'entitats culturals	%
Àrea Metropolitana	19.340	54,96%
Comarques Gironines	3.973	11,29%
Camp de Tarragona	2.922	8,30%
Terres de l'Ebre	979	2,78%
Ponent	2.354	6,69%
Comarques Centrals	3.021	8,59%
Alt Pirineu i Aran	609	1,73%
Penedès	1.991	5,66%
Total	35.189	100,00%

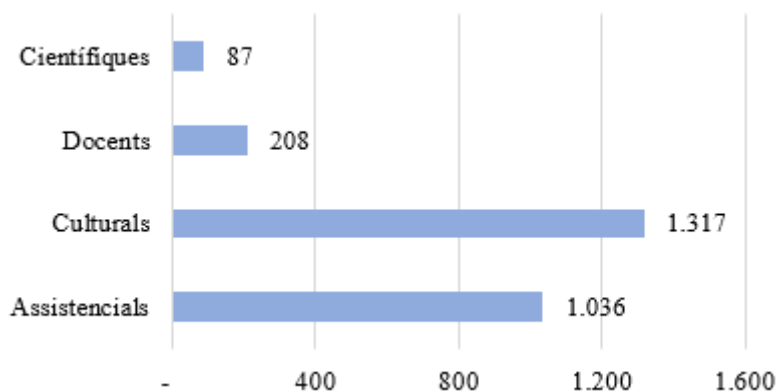
Font: Departament de Justícia. Direcció General de Dret i d'Entitats Jurídiques. IDESCAT¹⁶.
Elaboració pròpia.

Amb heterogeneïtat cultural i territorial a nivell europeu, les fundacions disposen d'alguns elements comuns com és la dotació de la base patrimonial, són entitats privades (encara que els seus agents creadors poden ser públics), es governa en funció de la voluntat del fundador, fixada als estatuts i administrada pel patronat, sotmeses a una supervisió externa, treballant per un interès general i cultivant una identitat organitzacional (Vázquez, 2021a, p.5). El sector fundacional a Catalunya es caracteritza per tenir una gran tradició i antiguitat (Fàbregas i Vázquez, 2021, p.6), començant en el segle XII, les quals estaven centrades en dotar d'hospitals a Catalunya a través de les aportacions de persones privades, bàsicament, l'Església i els nobles (Fàbregas, 2022). A data de tancament de l'any 2021, les activitats més desenvolupades per les fundacions catalanes són, en primer lloc, les de caràcter cultural (un 49,74%, 1.317 entitats); en segon terme, les assistencials (un 39,12%, 1.036 entitats); i les docents i científiques (amb un 11,14%, un 7,85% i 3,29%, respectivament).

¹⁶ S'ha fet servir la pàgina web d'IDECAT (<https://www.idecat.cat/>) per a elaborar la taula de dades sobre el número d'associacions a nivell català a l'any 2021 per zones.

Gràfic 2.4.

Número de fundacions a nivell català a data 2021



Font: Departament de Justícia. Direcció General de Dret i d'Entitats Jurídiques. IDESCAT¹⁷.
Elaboració pròpia.

Taula 2.3.

Número de fundacions a nivell català a data 2021

Àmbit	Número d'entitats	%
Assistencials	1.036	39,12%
Culturals	1.317	49,74%
Docents	208	7,85%
Científiques	87	3,29%
Total	2.648	100,00%

Font: Departament de Justícia. Direcció General de Dret i d'Entitats Jurídiques. IDESCAT¹⁸.
Elaboració pròpia.

¹⁷ S'ha fet servir la pàgina web d'IDESCAT (<https://www.idescat.cat/>) per a elaborar el gràfic sobre el número de fundacions a nivell català a l'any 2021.

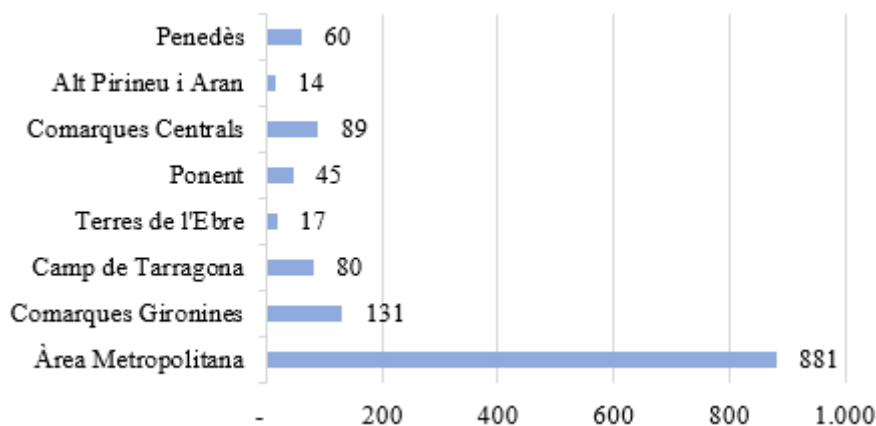
¹⁸ S'ha fet servir la pàgina web d'IDESCAT (<https://www.idescat.cat/>) per a elaborar la taula de dades sobre el número de fundacions a nivell català a l'any 2021.

Encara que un 30%, aproximadament, de les fundacions catalanes reben l'ajut de tasques de voluntariat, segons l'estudi de la Coordinadora Catalana de Fundacions (2022, p.16-17), el pes relatiu de l'ocupació en aquestes entitats sobre el total de l'ocupació en fundacions a l'any 2019 representa un 2,6% comparant l'ocupació i el total d'aquesta a nivell de Catalunya i s'ha duplicat des de l'any 2008 (un 1,3%). Cal destacar que un altre dels aspectes positius del sector fundacional és la generació de llocs de treball i el reforç dels sectors econòmics on participa. Entre els principals problemes de les fundacions es destaca el finançament, principalment, per ser beneficiàries de subvencions i disposar d'un alt grau de dependència econòmica (una problemàtica que s'exposarà durant tota la recerca). Durant els darrers anys, la sensibilitat dels diferents governs en relació amb l'àmbit cultural ha estat relativament poca i, en conseqüència, l'aportació dels pressupostos envers la cultura s'ha vist reduïda significativament, agreujada per la crisi econòmica iniciada l'any 2008.

A nivell territorial, la zona més destacada és l'àrea metropolitana, amb un 66,89% del total d'entitats culturals a data de tancament de l'any 2021, malgrat que existeix una certa representativitat a la resta de Catalunya, com s'observa al gràfic:

Gràfic 2.5.

Número de fundacions culturals a nivell català a data 2021 per zones



Font: Departament de Justícia. Direcció General de Dret i d'Entitats Jurídiques. IDESCAT¹⁹.
Elaboració pròpia.

¹⁹ S'ha fet servir la pàgina web d'IDESCAT (<https://www.idescat.cat/>) per a elaborar el gràfic sobre el número de fundacions a nivell català a l'any 2021 per zones.

Taula 2.4.

Número de fundacions culturals a nivell català a data 2021 per zones

Zona	Número d'entitats culturals	%
Àrea Metropolitana	881	66,89%
Comarques Gironines	131	9,95%
Camp de Tarragona	80	6,07%
Terres de l'Ebre	17	1,29%
Ponent	45	3,42%
Comarques Centrals	89	6,76%
Alt Pirineu i Aran	14	1,06%
Penedès	60	4,56%
Total	1.317	100,00%

Font: Departament de Justícia. Direcció General de Dret i d'Entitats Jurídiques. IDESCAT²⁰.
Elaboració pròpia.

En l'àmbit fiscal, caldria una reflexió envers els tipus de l'IVA aplicats en el sector cultural. La Coordinadora Catalana de Fundacions proposa que hauria de ser un IVA superreduït, és a dir, del 4% per a facilitar el consum cultural de la població (Fàbregas, 2021, p.39). Un altre dels aspectes negatius és l'estancament legislatiu d'una llei de mecenatge de qualitat que ajudi a diversificar els ingressos de les entitats no lucratives. Amb l'objectiu de “democratitzar de la cultura”, augmenta el sentit d'implementar mesures que promoguin la descentralització del finançament a la cultura i indueixin a una major participació del sector privat (CoNCA, 2021c, p.45).

²⁰ S'ha fet servir la pàgina web d'IDESCAT (<https://www.idescat.cat/>) per a elaborar la taula de dades sobre el número de fundacions a nivell català a l'any 2021 per zones.

2.3. UN COMPLEX MODEL ORGANITZATIU

La diversitat dels models de gestió en el sector cultural genera, sens dubte, una gran complexitat tant en l'administració com en la comparativa de dades entre les diverses entitats que el formen. Un altre problema que es presenta és la delimitació del sector perquè la provisió de l'oferta cultural és mixta i totalment heterogènia, on intervenen entitats públiques, privades lucratives i no lucratives (Ajuntament de Barcelona, 2018, p.4). La forma actual de finançament, també, dificulta la gestió donat que una gran part dels seus ingressos no són de caràcter propi, sinó que provenen de recursos públics o privats (mecenatge o patrocini). A països com els Estats Units, funciona amb èxit el model de filantropia, com el denominen alguns sectors, estimulats a través de lleis tributàries on el contribuent participa directament en el finançament i es redueix la participació de l'Estat (Rausell et al., 2013, p.214). Els autors Amans, Mazars-Chapelon i Villesèque-Dubus (2015) van analitzar dos teatres francesos gestionats per entitats sense ànim de lucre i assenyalaven que la complexitat d'aquestes institucions venia determinada per diversos factors. La necessitat d'entendre el model de gestió i la seva heterogeneïtat serà essencial per a analitzar acuradament les entitats que formen el sector cultural.

Els models de gestió actuals es diferencien, fonamentalment, entre l'uropeu-continental i el nòrdic. En l'uropeu (per exemple, a França), les institucions estan estructurades per a mantenir un nivell de l'excel·lència amb una clara intervenció pública i un paper del sector privat molt reduït. En canvi, el model liberal, proposa una visió més vinculada al sector privat, com és el cas de Gran Bretanya. Gori i Fissi presenten el cas dels museus italians on la diversitat existent unida a la poca autonomia comptable es crea un autèntic "*accounting dilemma*", amb la dificultat de disposar de mesures per a entitats no lucratives i amb una literatura econòmica relativament recent (Gori i Fissi, 2013, p.129-130). Una de les singularitats del sector cultural català és el seu desenvolupament històric que conté elements tant del model anglosaxó com de l'uropeu-continental (Rius-Ulldemolins et al., 2012). A nivell espanyol es disposa d'un model de política cultural similar al francès, caracteritzat per una participació i responsabilitat rellevant del sector públic amb una clara preocupació per la democratització l'accés a la cultura i amb una escassa confiança en la societat civil per a organitzar l'articulació de la política cultural (Otero, 2004, citat a Rausell i Marco-Serrano, 2006, p.702).

A partir dels inicis del segle XXI, un altre element que genera diversitat en els models de gestió és la convivència de diferents serveis culturals dins l'economia, una dualitat d'indústries culturals amb altres de caire més turístic i comercial per a regenerar el propi patrimoni dels centres urbans (Rius-Ulldemolins i Zarlenga, 2014, p.49). També, alimenta aquesta complexitat en l'anàlisi del model de gestió que la majoria d'institucions de l'àmbit català són de caràcter híbrid, és a dir, treballen entre la titularitat pública i privada respecte la titularitat de l'edifici, de la gestió, de la col·lecció i del patronat (Rius-Ulldemolins, 2014, p.416). Es disposa d'altres figures com l'externalització de serveis, la miscel·lània dels òrgans de direcció amb representants del sector públic i privat o la participació d'associacions privades en la gestió que poden provocar aquesta multiplicitat de factors (Rius-Ulldemolins, 2012, p.86).

Unes primeres línies de quin podria ser un bon model per a la gestió d'una entitat cultural, per exemple, pot ser la direcció que dels museus dels Estats Units, la qual s'ha incrementat de forma exponencial, principalment, en relació a l'autonomia dels seus òrgans de govern i la seva independència financera. En aquest escenari, els economistes prefereixen les entitats no lucratives a les institucions públiques perquè disposen de més flexibilitat en la decisió de la seva administració (Asuaga i Rausell, 2006, p.8). Els requeriments a nivell de sector públic són molt més exigents, amb una participació majoritària per a la presa de decisions i una gran tendència a la inèrcia administrativa per raons organitzatives, complicant significativament la seva possibilitat de canvi (Rius-Ulldemolins i Gisbert, 2018, p.100). Disposar de l'equilibri entre una bona gestió i evitar la privatització de la cultura seria l'escenari més òptim.

2.4. LA PROFESSIONALITZACIÓ DEL SECTOR

En qualsevol organització, la principal funció de gestió econòmica és l'administració dels recursos de manera eficient i complint amb les estratègies de l'empresa. Una entitat del sector cultural té una idiosincràsia addicional en relació a què els seus recursos hauran de ser administrats de forma que ofereixin productes i serveis amb la intenció que arribin al major número de persones usuàries i que aquestes puguin obtenir la màxima satisfacció (Bernárdez, 2003, p.3). Els gestors d'aquestes organitzacions hauran d'adaptar-se a la recerca de públics i maximitzar la seva difusió, sense influir sobre el treball del creador i hauran de conviure en un respecte mutu. Com les entitats disposen de gran dependència de les administracions arran

de ser receptores de subvencions, els òrgans de govern haurien d'optimitzar de la millor manera possible els seus recursos. També, l'aparició de noves eines de gestió o les adaptacions que provenen del sector lucratiu sumat a la importància de treballar amb personal que sigui autònom i que ajudi a enriquir la gestió dels recursos provoca, inevitablement, la necessitat de disposar d'un personal adequat tant acadèmicament com a nivell d'experiència acreditada. Davant d'aquest escenari, l'exigència de la professionalització del sector es converteix en un bé essencial. Per exemple, Cerezo descriu als professionals de la indústria del flamenc amb una manca de perspectiva empresarial, sentint-se més artistes que gestors, dificultant l'existència d'un teixit empresarial professionalitzat i consolidat (Cerezo, 2015, p.286). Amb una necessitat creixent de nous recursos i possibilitats envers tots els àmbits de la cultura es requereixen uns perfils professionals i formes d'actuar que siguin clarament identificables (Martinell, 2001, p.22).

La professió de gestor cultural, encara embrionari i lluny de la forma d'administració existent en altres sectors, haurà d'endinsar-se en el desenvolupament d'aspectes tant diversos, i a la vegada entrellaçats, com l'anàlisi de l'audiència o la gestió econòmica. Per exemple, respecte l'àrea de publicitat, autors com Codina, Cristobal i Thorsson (Codina et al., 2004) assenyalen que l'aplicació dels principis del màrqueting també seran d'ús a les entitats culturals, incloses les sense ànim de lucre, encara que s'haurà d'adaptar específicament per a cada tipus. En una empresa comercial primer es determina el consumidor i després es dissenya el producte, en canvi, les institucions culturals construeixen el producte i, posteriorment, cerquen l'audiència adequada. Els nous professionals de la gestió cultural, a banda de la vessant artística, hauran d'aprendre el llenguatge de l'administració de l'organització. Montoya defineix el que considera com el procés de la presa de decisions sobre els objectius i l'ús dels recursos definit en la planificació, l'organització, la direcció i el control, el qual ajudarà a la millora del sector cultural (Montoya, 2017).

Una definició del professional de la gestió cultural a esmentar és la feta per l'APGCC, la qual indica que "(...) és aquella persona que posseeix la responsabilitat d'afavorir el desenvolupament cultural en la seva qualitat de mediador entre els fenòmens expressius o creatius i els públics que conformen la societat. El seu objectiu és establir canals que promoguin la participació de les persones en la dinàmica cultural territorial, que al mateix temps retroalimenta i estimula els fenòmens creatius i els hàbits culturals (...)" (Carreño, 2010, p.79). La figura del gestor cultural va més enllà de l'administració, en realitat, aquest

hauria de ser el canal que relacioni els creadors, els gestors econòmics i l'entorn social. Una figura que hauria d'estar formada per diverses vessants, com l'econòmica o l'artística. També, la FEAGC, delimita aquesta figura a la que fa possible i viable una organització o projecte cultural, desenvolupant els béns culturals, artístics i creatius. També, s'inclou l'eficient administració de recursos ordenada a la consecució d'objectius que afectin a la promoció i al progrés de la cultura amb funcions de la planificació, la coordinació, la producció, la comunicació i l'avaluació. Recordant les paraules d'Eduard Delgado sobre la figura del gestor cultural, els descriu com a professionals que equilibren les exigències dels projectes culturals creatius amb les del territori i sense oblidar les relacions locals i globals (Cabañés, 2017, p.34).

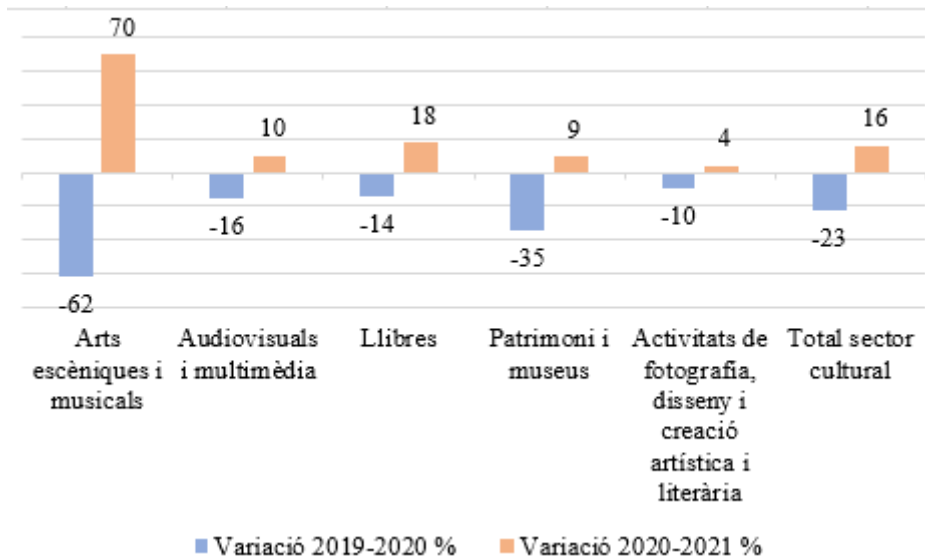
2.5. UNA RECUPERACIÓ INTERROMPUDA. ELS EFECTES DE LA COVID-19

A partir de l'inici de la pandèmia de la COVID-19, a banda dels efectes sanitaris, l'economia es va veure terriblement afectada per la seva paràlització a nivell mundial. En el cas del sector cultural català, eternament precari, va patir davallades de facturació de fins el 70%. Els sectors que requerien més presència dels espectadors van ser els més castigats. Per a poder continuar la seva activitat, moltes entitats del sector van apostar pels continguts de caire digital. A nivell general, l'impacte econòmic de la crisi sanitària ha presentat una reducció dels ingressos entre els anys 2019 i 2020 d'un 24% (en termes absoluts, 4.475 M/€ i 3.387 M/€, respectivament). Els subsectors culturals "Arts escèniques i musicals" i "Patrimoni i museus" són els que han patit unes pèrdues més significatives entre els anys 2019 i 2020, malgrat que els efectes negatius van recórrer tot el sector (CoNCA, 2020a; CoNCA, 2020b). L'evolució mensual de la facturació dels sectors culturals mostra una progressiva recuperació a partir de mes de juny de 2021, arribant a nivells similars de l'any 2019 (CoNCA, 2021b).

En el següent gràfic s'observa quina ha estat la variació de la facturació per a entendre quin ha estat l'abast dels terribles efectes negatius:

Gràfic 2.6.

Variació de la facturació dels sectors culturals per l'efecte de la COVID-19



Font: Departament de Cultura. (CoNCA, 2021b, p.6). Elaboració pròpia.

La paralització de les activitats presencials provocà que les entitats van haver de recórrer a les activitats en línia, obligant-se a la digitalització en un temps rècord. Esperant un futur híbrid, les conclusions presentades pel CoNCA (2020a) sobre la virtualitat de la difusió de la cultura són les següents. Els efectes positius que van manifestar els professionals van ser l'ampliació de l'abast del seu públic i de programadors (tant a nivell estatal com internacional) i l'accés a persones que disposen d'una capacitat limitada de mobilitat però, també, caldrà considerar l'existència de la bretxa digital, que pot ocasionar una limitació a l'accés de la cultura. D'altra banda, encara existeix una complexitat tècnica per la digitalització de l'oferta tant a nivell d'obtenció d'imatge i so, com en la forma d'emissió, sigui en directe o en diferit. La digitalització encara no compensa econòmicament i encara presenta una certa resistència del públic. Durant la paralització de les activitats per la COVID-19 s'ha portat a terme aquesta digitalització per a mantenir el contacte amb l'audiència i no perdre els posicionaments de marca.

Respecte de les accions de les administracions per a cobrir les pèrdues i donar suport al sector, els recursos econòmics aportats han estat ben significatius. Encara que les entitats han vist mitigades les seves caigudes de facturació, cal tenir en compte que són aportacions

extraordinàries i no s'haurien de considerar amb caràcter ordinari dins els seus comptes de resultats. Durant els anys 2020, 2021 i 2022 s'han fet unes aportacions extraordinàries de 66,3M, 50,5M i 25,7M, respectivament. Una part important del personal de les organitzacions van haver d'acollir-se als ERTO que es van promoure (un 27,3% va fer un ERTO total o parcial) però, segons assenyala el CoNCA, en termes generals, les organitzacions van aturar les activitats temporalment, sense arribar a fer canvis a les seves plantilles (CoNCA, 2022). Considerant que la població activa en el sector de la cultura és un percentatge aproximat del 5% (un 5,6% en el segon trimestre del 2022), una quantitat suficientment important de persones treballadores afectades de forma directa a nivell laboral, a banda dels efectes pròpiament com a persones usuàries del sector cultural.

Estudis com el realitzat per l'Asociación Española de Fundaciones (AEF) assenyalen que la pandèmia de la COVID-19 ha exigit un canvi en l'estratègia, en la forma de treballar i en les activitats de les organitzacions de caràcter no lucratiu. La recerca presenta que un 40% de les entitats d'aquest tipus han de prioritzar la innovació i les noves estratègies. La crisi de la COVID-19 s'ha vist aguditzada per una recuperació incompleta de la crisi econòmica de l'any 2008 i aguditzada en els anys posteriors, amb un augment de la fragilitat del tercer sector i dels col·lectius més vulnerables (Fernández, 2020, p.8). Segons l'informe de la Fundación Lealtad de l'any 2020 sobre en funcionament de les entitats no lucratives, la majoria es van veure afectades significativament en els seus projectes, en un percentatge aproximat del 82% amb la previsió que aquesta xifra augmenti en els següents mesos. Les entitats han demanat comprensió i flexibilitat tant a les empreses com a les administracions considerant la incertesa de la situació (Celma et al., 2020, p.15). Davant les retallades de les administracions, habituals des de l'any 2008, la necessitat d'un reforç estructural del sector és innegable i, potser, al marge del propi sector públic intentant evitar la dependència de les subvencions públiques.

2.6. RESUM DEL CAPÍTOL

Encara que el sector cultural presenta una gran complexitat a tots els nivells, no hi ha cap dubte de la seva importància en el desenvolupament de la societat. Aquest juga un rol fonamental en qualsevol vessant, sigui a nivell de millora econòmica com social, amb un potencial transformador d'abast il·limitat. Per exemple, la creació del Museu d'Art

Contemporani de Barcelona (MACBA) i el Centre de Cultura Contemporània de Barcelona (CCCB) en el barri del Raval (Barcelona), amb greus problemes socials, ha emprat un nou ús del concepte de museu contemporani, el qual passaria a ser “(...) una reivindicació dels entorns urbans densos i una reutilització dels espais per a usos culturals que comporten alhora una relectura relativista de la història de l’art (...)” (Harvey, 1998 citat a Rius-Ulldemolins, 2006, p.12). Amb un escenari de recessió econòmica iniciada a l’any 2008, agreujada pels efectes de la COVID-19 a partir del març del 2020, amb una certa atenuació entre les dues crisis, sumat a una caiguda del finançament públic i una crisi en les institucions, amb un escenari d’indicadors negatius de públic, vendes, facturació i ocupació (Rius-Ulldemolins i Rubio-Arostegui, 2015). La millora i el reforç en la gestió de les organitzacions amb una imprescindible professionalització serà essencial per a la seva supervivència.

Els diversos models de gestió, també, seran elements a tenir en compte, amb dos tipus de visions diferents respecte el concepte de l’economia de la cultura amb característiques diferenciadores: la mirada angloamericana i l’europeista-continental, *Creatives industries* i *Sector cultural*, respectivament. En l’angloamericana, el punt central és la creació dels productes amb una visió de la cultura com un negoci i relacionat amb la societat de consum, és a dir, el sector és un generador de beneficis. En canvi, la societat de caire més europeista divideix el sector cultural en tres subsectors: el públic, l’intermedi i el privat, on només el tercer disposa, entre els seus objectius, l’obtenció de beneficis (Colombo, 2006, p.5-6). L’economia de la cultura té diversos punts a considerar com la intervenció pública per a la promoció i difusió de la cultura, la validació del seu impacte econòmic, o la forma de funcionament dels equipaments culturals (Rausell, 2007). Innegablement, existeix una visió economicista de la cultura, la qual haurà de ser considerada i la seva relació amb certs elements del món econòmic com són: volum i llocs de treball, l’impacte econòmic i social, la importància de les indústries (i la seva professionalització), la influència de les formes de gestió, el patrocini i mecenatge o les tipologies de consum i vida econòmica en general (Martí, 2014, p.164).

CAPÍTOL 3.

MARC TEÒRIC

“El que ens fa humans és l’habilitat de fer-nos preguntes”
(Jane Goodall)

A la dècada dels setanta del segle passat, autors com Anthony i Herzlinger (1975) van començar a plantejar que les entitats no lucratives haurien d'utilitzar sistemes de control similars als emprats a les organitzacions de caràcter lucratiu, però incorporant les seves característiques diferenciadores. Per exemple, les entitats podrien incloure els de tipus de consecució, és a dir, segons els seus fins socials o la valoració d'obtenir el millor servei amb els recursos disponibles, en lloc d'aconseguir el màxim benefici. En una primera etapa, les entitats culturals només realitzaven comparatives entre el càlcul de costos i l'anàlisi de pressupostos, no va ser fins a finals del segle XX, quan es van incorporar els conceptes de missió, estratègia i objectius, amb una visió més estratègica i amb l'aparició dels indicadors de gestió o el Quadre de Comandament Integral, malgrat que el plantejament era més a nivell teòric que pràctic (Asuaga et al., 2007, p.96-97). El desenvolupament de la gestió econòmica, comptable i fiscal, és bastant recent i, bàsicament, està treballada des d'una vessant acadèmica. Les dificultats històriques de les entitats envers l'aspecte financer, agreujades per la crisi econòmica de l'any 2008, arran de la reducció de subvencions i d'ingressos públics aportats per les administracions, el sector va començar a creure fermament en la necessitat de dotar d'eines de gestió per a millorar el control econòmic i unificar-lo amb la perspectiva artística, aspecte que està prenent cada vegada més rellevància dins les organitzacions de caire no lucratiu cultural (Donato, 2003, citat a Asuaga et al., 2007).

3.1. LES ENTITATS NO LUCRATIVES

Les organitzacions de caràcter no lucratiu poden ser definides com “(...) *entidades que prestan su patrimonio, medios técnicos y su organización a la consecución de un fin, ofertando un servicio a la sociedad para mejorar la calidad de vida de las personas y en especial aquellos que menos tienen (...)*” (Moreno, 2005, p.17). Encara que, principalment,

aquesta figura fos emprada per l'àmbit social, no totes les organitzacions d'aquestes característiques són d'aquesta tipologia. Entrant en la matèria d'aquesta tesi doctoral, per a considerar una entitat cultural de caràcter no lucratiu s'haurà tenir en compte el que s'estableix a la Llei 49/2002, de 23 de desembre, de règim fiscal de les entitats sense finalitats lucratives i dels incentius fiscals al mecenatge, que ha estat desenvolupada pel Reial Decret 1270/2003, de 10 d'octubre, pel qual s'aprova el Reglament per a l'aplicació del règim fiscal de les entitats sense finalitats lucratives i dels incentius fiscals al mecenatge. La Llei 49/2002 determina, específicament en el seu article 2, quines són les organitzacions que disposen d'aquestes característiques. Les fundacions i les associacions són les principals personalitats jurídiques del sector cultural no lucratiu català, les quals són el centre d'estudi de la tesi doctoral que aquí es presenta.

3.1.1. Principals característiques

Per a què una entitat disposi del caràcter no lucratiu, les organitzacions hauran de complir una sèrie de requisits, els quals són d'obligat compliment, i que es detallen a l'article 3 de la Llei 49/2002. La seva principal finalitat ha de ser considerada d'interès general com, per exemple, la defensa dels drets humans, d'assistència o inclusió social, cívics, educatius científics, esportius, entre d'altres i, també, els culturals, objecte d'aquesta recerca (veure el total de finalitats incloses a l'article 3.1 de l'esmentada llei). Respecte dels ingressos i les rendes que sigui receptora l'entitat, aquests hauran d'aplicar-se a la finalitat establerta en el moment de la seva creació i el percentatge d'aquests ingressos haurà de ser del 70% com a mínim, dada que s'haurà d'incloure a la memòria dels comptes anuals. En referència a les activitats que porta a terme l'entitat, aquestes no poden ser alienes al seu objecte o a la finalitat estatutària, i s'entendrà aquest requisit com acomplert si el total d'explotacions econòmiques no exemptes no supera el 40% dels ingressos totals de l'entitat.

En relació als gestors²¹ de l'entitat, segons indica i es desenvolupa a l'article 3 de la Llei 49/2002, en el seu punt 4, però amb algunes excepcions, en termes generals, aquests no hauran de ser destinataris de les principals activitats de l'organització com, tampoc, hauran de ser beneficiaris de condicions especials per emprar els seus serveis. Els càrrecs de patró,

²¹ Es consideren com a principals gestors de l'entitat: els fundadors, els associats, els patrons, els representants estatutaris, els membres dels òrgans de govern i els seus cònjuges o parents fins a quart grau inclòs qualsevol d'ells.

representant estatutari i membre de l'òrgan de govern hauran de ser gratuïts i no podran participar dels resultats de l'entitat, encara que les despeses correctament justificades per a portar a terme la seva funció si podran ser retornades seguint sempre la normativa establerta a l'IRPF. En cas de dissolució de l'entitat, el total del seu patrimoni es destinarà a una altra institució que sigui beneficiària de mecenatge, segons els efectes previstos als articles 16 a 25 de la Llei 49/2002 o entitats públiques de naturalesa no fundacional que persegueixin l'interès general i estigui inclòs en els estatuts de l'entitat dissolta aplicant el que disposa el paràgraf c) de l'apartat 1 de l'article 97²² de la Llei 43/1995, de 27 de desembre, de l'Impost sobre Societats. En cap cas, la reversió d'aquest patrimoni serà cap al seu aportant o als seus hereus o legataris.

Respecte de les obligacions legals i per a què les entitats siguin considerades sense finalitat lucrativa, aquestes hauran d'estar inscrites en el registre corresponent, complint amb les obligacions comptables establertes a la normativa o en el seu defecte, el Codi de Comerç i disposicions complementàries. Les organitzacions hauran de rendir comptes segons la legislació específica però considerant, com a màxim, transcorreguts sis mesos des del tancament de l'exercici. De forma anual, les entitats hauran de portar a terme una memòria econòmica on, principalment, s'indiquin els ingressos i les despeses identificant-se per categories i projectes, tal i com assenyala l'article 3, en el seu punt 10, de la Llei 49/2002. En els propers apartats del present capítol, la recerca desenvoluparà més en detall els aspectes vinculats a l'àmbit econòmic, comptable i fiscal de les entitats de caràcter no lucratiu, especificant, les de tipus cultural, que és l'objecte d'anàlisi d'aquesta tesi doctoral.

3.2. LES DADES COMPTABLES

Les dades comptables són els elements que utilitzen les eines de gestió per a analitzar quin és l'àmbit econòmic d'una entitat. En conseqüència, abans d'estudiar les bases de la gestió econòmica, comptable i fiscal de les organitzacions culturals no lucratives, és essencial considerar com s'obtenen aquestes dades comptables i quines són les seves principals característiques. Revisant la literatura associada, diversos autors han determinat que existeixen uns criteris mínims per a què les dades siguin útils i fidedignes per a la seva

²² Segons el paràgraf c) de l'article 97 Llei 43/1995, de 27 de desembre, de l'Impost de Societats: "Una entitat transmet, com a conseqüència i en el moment de la seva dissolució sense liquidació, el conjunt del seu patrimoni, a l'entitat que es titular de la totalitat dels valors representatius del seu capital social".

avaluació, tant a nivell intern de l'entitat, com extern per a la resta de persones usuàries de la informació. També, cal recordar que la informació ha de ser rellevant, a banda que aquesta sigui fiable²³, i haurà d'anar acompanyada de les explicacions i documents necessaris per a que aquesta sigui comprensible per a qualsevol lector. També, la fiabilitat de les dades comptables serà imprescindible per a que aquestes serveixin, per exemple, per a la presa de decisions, la rendició de comptes o l'anàlisi estratègica a través de l'aplicació dels instruments de gestió, com poden ser els indicadors. La investigació presenta que és imprescindible que la informació comptable sigui correcta i vàlida perquè les decisions preses siguin encertades i ajudin a la viabilitat de l'organització. Fent referència al que assenyalen autors com Cristina Josar, l'autora apunta que la informació haurà de ser comprensible, útil, pertinent, fiable i, fins i tot, comparable, per a poder satisfer de forma adequada els objectius de l'entitat (Josar, s.d., p.6).

3.2.1. L'obtenció de les dades comptables

Les dades econòmiques, comptables i fiscals poden ser obtingudes per diverses vies, però per a poder estudiar qualsevol entitat cultural no lucrativa, també, s'ha de conèixer quin és el marc legal de l'organització. Per exemple, aquest coneixement es pot obtenir a través de l'estudi de les escriptures, els estatuts, la legislació associada, els contractes o els convenis de col·laboració que disposa la institució. A banda de la informació publicada de caràcter artístic sobre l'evolució de la seva activitat, com les memòries on s'expliquen els espectacles realitzats o el nombre d'assistents anuals, cal destacar que les entitats hauran de fer i presentar anualment el document que s'anomena "els comptes anuals". Aquest inclou, principalment, el balanç de situació, el compte de resultats i la memòria econòmica de l'entitat a data de tancament del seu exercici reflectint, segons indica el Reial Decret 1514/2007, de 16 de novembre, pel qual s'aprova el Pla General de Comptabilitat, la imatge fidel del patrimoni, la situació financera i els resultats de l'entitat. Els comptes anuals aniran acompanyats de l'informe emès pels auditors de l'entitat, en cas que en tinguin obligació²⁴ de portar a terme l'auditoria. Les organitzacions poden realitzar l'auditoria dels seus comptes de

²³ L'Enciclopèdia Catalana defineix el terme "fiabilitat" com la "mesura de la confiança que hom pot tenir en el funcionament correcte d'un sistema o d'un dels elements que el componen". S'ha utilitzat la pàgina web de l'Enciclopèdia Catalana (<https://www.enciclopedia.cat/>) per a obtenir la definició estàndard del terme "fiabilitat".

²⁴ Segons l'art. 263, Reial Decret Legislatiu 1/2010, de 2 de juliol, pel que s'aprova el text refós de la Llei de Societats de Capital, si es compleixen durant dos anys consecutius dues d'aquestes tres circumstàncies, actiu superior 2.850.000 euros, xifra de negocis superior a 5.700.000 euros i nombre mitjà de treballadors superi els 50 treballadors, l'entitat haurà d'auditar-se.

forma voluntària, una bona manera de reforçar la solvència i la transparència de les dades econòmiques i financeres de l'entitat. A nivell intern, també es disposa d'informació addicional derivada de la comptabilitat analítica o de costos i que forma part més de la gestió diària i que "(...) té com objectiu l'elaboració d'informació vàlida per a l'adopció de decisions empresarials internes (...)" com seria, per exemple, la producció de l'entitat (Goxens et al., 2005, p.19).

La comptabilitat analítica i la financera es generen sota el paraigües del sistema de control intern de l'entitat. Seguint les normes i els protocols de l'organització, aquest sistema assegurarà una correcta gestió dels recursos i que els auditors hauran de revisar l'existència i la fortalesa. En aquesta tesi doctoral es desenvoluparan les diverses eines de gestió de caràcter més estratègic que caldria considerar, com el pressupost anual, que el seu seguiment i la comparativa amb els resultats reals, també, seran fonts útils per a l'obtenció de dades comptables. La recerca destaca que per a analitzar qualsevol tipus d'entitat cultural i, específicament les no lucratives, sempre caldrà tenir en compte les seves característiques diferenciadores, i anar amb cura amb l'estudi de quins són els elements de més complexitat en la previsió econòmica-financera. Com a forma d'exemple, la investigació presenta la dificultat d'avaluar els ingressos perquè provenen, majoritàriament, de la venda d'entrades, del finançament públic (subvencions) o del de caire privat (mecenatge), de difícil càlcul i avaluació. Les fonts d'obtenció de dades comptables són diverses i, abans d'analitzar i treballar amb elles, caldrà assegurar-se que compleixin amb uns requisits mínims per a disposar de dades correctes per a la presa de decisions: la fiabilitat, la comparabilitat, la transparència i la periodicitat, en serien els principals. A continuació, la recerca detalla quina és la visió i l'anàlisi que en fan diversos autors de les característiques a complir per les dades comptables per a què aquestes siguin fidedignes.

3.2.2. Les característiques de les dades comptables

Les característiques de fiabilitat i comparabilitat de les dades comptables venen descrites en el Reial Decret 1514/2007, de 16 de novembre. La informació a incloure dins els comptes anuals haurà de ser fiable i també rellevant, es busca que la informació sigui útil per a la presa de decisions. Que les dades comptables disposin del requisit de fiabilitat significa que aquestes estiguin lliures d'errors materials (és a dir, que no existeixin errors significatius) i

sigui informació neutral, sense que hi hagin biaixos, facilitant a les persones usuàries que obtinguin una imatge fidel dels comptes de l'entitat. En conseqüència, quan la informació financera arriba a estar completa i sense omissions significatives, aquesta obté el caràcter d'integritat. El PGC destaca que les dades comptables hauran de complir amb el criteri de claredat i, específicament, amb el de comparabilitat, on la informació financera haurà de ser comparable tant entre diversos períodes com, també, amb altres entitats en el mateix període de temps (article 2 de l'esmentat Reial Decret).

En segon terme, la recerca apunta que s'ha de considerar quins òrgans de govern i responsables hi ha a l'organització i amb quina periodicitat en revisen les dades comptables. Les entitats de caràcter no lucratiu disposen d'una gran complexitat perquè estan compostes per càrrecs ben diversos, des d'associats, òrgans directius, patrons, personal remunerat fins a persones voluntàries (Pujol, 2001). Conèixer l'organització i aconseguir determinar quina és la responsabilitat de forma jeràrquica serà fonamental per a un correcte desenvolupament de l'estructura interna de qualsevol entitat. Però, encara que tingui una base organitzativa ben estructurada amb l'ús d'eines de gestió basades en dades fiables, la investigació remarca que s'ha de reflexionar si la informació econòmica i financera es analitzada o no de forma periòdica (per exemple, i com a mínim, de forma mensual, trimestral o anual). Cal tenir en compte que la informació perdrà importància si l'entitat, únicament, limita la seva pràctica a la presentació de comptes, sense ser una eina d'utilitat i treballada com a control i seguiment de l'evolució de l'entitat. Un bon coneixement de l'entitat ajudarà a la consecució d'objectius i millorar els serveis, corregint els punts dèbils que podrien amenaçar el futur de l'ens o, també, es podrà aprofitar els punts forts per enfortir-lo (Amat, 2008).

El criteri de transparència haurà de ser entès i comprès com l'apertura de les institucions, un dret de la ciutadania per a tenir accés a la informació de les institucions públiques, i la responsabilitat d'aquestes institucions de facilitar l'accés i la informació (Kostadinova, 2015, citat a Molina i Rodríguez-Breijo, 2020). Les entitats del tercer sector, entre les que hi ha les de caire cultural no lucratiu, cada vegada estan adquirint una major importància en els processos socials, polítics i econòmics amb un gran creixement exponencial (Corral i Elechiguerra, 2014, p.52). En conseqüència, per a què les entitats no lucratives siguin respectades per la ciutadania i considerades com a agents socials rellevants, caldrà tenir en compte la necessitat de transparència en la seva gestió i l'existència d'una periòdica rendició de comptes, imprescindible pel compliment envers la legislació vigent. Segons indica Rovira,

Jerez i Johansova, “(...) avanzar hacia la cultura de la transparencia significa considerar la rendición de cuentas como un planteamiento de base de cualquier actividad que se realice, ya que la actitud que comporta está directamente relacionada con los valores de la organización (...)” (Rovira et al., 2012, p.168). L’efecte directe de la transparència econòmica serà la rendició de comptes, i encara que es cregui que només es tracta de la presentació dels comptes anuals a nivell econòmic i financer, en realitat, aquesta idea aniria més enllà oferint una visió global sobre l’organització i de quines són les seves activitats (Muñoz et al., 2010, p.697).

3.3. LA GESTIÓ ECONÒMICA

Autors com Anthony i Young destaquen que la finalitat de la gestió econòmica de les entitats culturals de caràcter no lucratiu és l’obtenció dels millors serveis amb els recursos disponibles, destacant que aquestes portaran a millorar el benestar del seu públic (Anthony i Young, 2012, p.20). Davant d’aquesta afirmació, es pot entendre que la visió de la gestió econòmica de les entitats culturals no lucratives haurà de ser analitzada des d’un altre angle. És a dir, la recerca exposa que s’hauria de treballar des d’una mirada més de caire social, de benestar cap a la ciutadania o d’altres tipus, com en el cas del cultural, que estan vinculats a la millora de la societat en lloc d’una visió lucrativa, base de l’economia de l’àmbit mercantil. Bàsicament, s’haurà de considerar que, a diferència de les entitats del sector privat, les de caràcter no lucratiu disposaran de serveis que es portaran a terme en funció dels seus recursos disponibles i no a la inversa. La missió i l’estratègia d’aquestes organitzacions canvien radicalment si es compara amb altres que formen la resta de sectors econòmics i que s’hauran de tenir en compte a l’hora de gestionar una entitat amb aquestes característiques tant diferents.

3.3.1. Els models d’anàlisi econòmica

Els principals models d’anàlisi econòmica emprats en les organitzacions no lucratives hauran d’incorporar els factors addicionals que disposen, deixant de banda el concepte de gestió clau en el sector privat, és a dir, la maximització del benefici. La planificació en qualsevol tipus d’entitat es basa en tres períodes de temps: curt (diari, mensual o trimestral), mitjà (un any) i llarg termini (de tres a cinc anys), a través de diverses eines de gestió com són, principalment,

el QCI, el pressupost i el pla estratègic, en els períodes de curt, mitjà i llarg termini, respectivament. Encara que en el pressupost es treballa amb els ingressos estimats i les despeses esperades i necessàries per a portar a terme les activitats previstes, també, es farà un seguiment durant l'exercici ajudant a percebre l'exactitud de la planificació estratègica realitzada. El QCI, que pot ser global de tota l'entitat, fer-se per departaments o per projectes, servirà per a controlar detalladament quina és la relació entre les partides comptables (dades reals) i pressupostàries. A banda de la visió a curt i mitjà termini, el pla estratègic, també, és un element essencial per a establir els objectius i les polítiques a llarg termini i determinar quin serà el futur de l'entitat. Per a una aplicació eficient dels instruments de gestió és bàsic explicar al conjunt de l'organització quina és la seva utilitat per a aconseguir implicar i predisposar a la totalitat de la plantilla. És imprescindible que a les organitzacions s'actuï per a evitar la resistència al canvi i augmentar la qualitat de la informació econòmica a través de la implantació i l'ús de les eines de gestió tant a curt, mitjà com a llarg termini.

3.3.1.1. El pla estratègic

El pla estratègic, el pressupost i els quadres de comandaments són eines de gestió que serveixen per a planificar quina és l'evolució i les polítiques a seguir de les entitats. Malgrat que són instruments essencials en qualsevol organització, els autors Ruiz i Tirado indiquen que sistemàticament les entitats no lucratives hi han renunciat per una excessiva confiança en la seva identitat corporativa i, també, conjuntament a la manca de cultura de gestió que existeix en aquestes organitzacions (Ruiz i Tirado, 2004, p.29). Entre les principals eines de gestió econòmica, la literatura destaca el pla estratègic que és la base de treball per a la direcció estratègica de qualsevol tipus d'entitat recordant que, per a la seva aplicació, sempre s'hauran de considerar les característiques pròpies de l'ens en qüestió. Autors com Dess i Lumpkin (2003), el defineixen com “(...) *el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas (...)*” o d'altres com Ansoff (1997) indica que “(...) *la actividad de la dirección estratégica se relaciona con el establecimiento de objetivos y metas para la organización (...)*” (citats a Aguilera, 2010). Els objectius del pla estratègic variaran segons l'entitat, l'estructura o els recursos econòmics i les finalitats que es volen aconseguir. Per a la seva elaboració, els gestors hauran d'analitzar la situació interna i externa, fer un diagnòstic i establir uns objectius corporatius per a determinar quines han de ser les estratègies a seguir (Sainz de Vicuña, 2017). Aplicar un pla

estratègic comporta un important procés de reflexió i de coneixement tant de l'entitat com del sector i, per a què aquest sigui útil i exitós, la direcció de l'organització haurà de fer un treball i esforços significatius en la implementació com en el seguiment posterior.

El pla estratègic és l'eina treballada per la direcció de l'entitat des de la visió més estratègica i, en conseqüència, el que es destaca en aquest document és la determinació de quins seran els passos a seguir en els propers anys de vida de l'entitat. Amb un ventall d'un a cinc anys, el pla estratègic servirà per a l'establiment dels objectius, les polítiques que es portaran a terme i el què s'haurà de tenir en compte en els pressupostos anuals. Un dels principals aspectes a considerar és què les fites a complir haurien de ser realistes i d'acord amb els elements i recursos disponibles a l'organització. Aquesta eina de gestió permet la decisió de quins seran els criteris a curt i llarg termini, ajudant l'entitat a preparar el futur i evitar situacions inesperades (Martínez i Milla, 2005, p.9-10). Cal esmentar el que comenta Bisbe (2012) sobre la importància de dedicar recursos a la planificació estratègica però, també, és d'especial rellevància, que caldrà assegurar-se de la correcta i de l'adequada execució i implementació per a arribar a l'excel·lència en la seva aplicació.

3.3.1.2. El pressupost anual

El pressupost anual es pot definir com l'expressió econòmica dels plans de l'organització amb dues vessants fonamentals: els fons necessaris pel desenvolupament de l'activitat i els ingressos que s'esperen obtenir (Del Álamo et al., 2016). Seguint Ruiz i Tirado, el pressupost es descriu com el document on s'estableix, de forma detallada, quins són els recursos necessaris, com la valoració monetària, per a complir els objectius a curt termini en què es concreten les finalitats de l'entitat (Ruiz i Tirado, 2004, p.29). A diferència dels comptes anuals, el pressupost es treballa des d'una vessant interna, habitualment de forma anual, que serveix per a planificar activitats i preveure les necessitats de recursos materials i humans i es converteix en una eina per a la presa de decisions sobre les necessitats d'inversió i finançament (Muñoz et al., 2010, p.706-707). La comparativa i l'anàlisi de les divergències entre el pressupost executat amb les dades reals, és a dir, respecte la comptabilitat diària de l'entitat a un període determinat de l'any, i estudiant les desviacions tant positives com negatives tant a nivell absolut (en imports totals) com relatiu (en percentatge), es converteix

en un model d'anàlisi econòmica de gran utilitat per a comprovar si les previsions inicials s'han acomplert de forma significativa.

Per a poder utilitzar el pressupost com a eina de gestió, l'entitat ha de tenir present quin és el seu nivell de fiabilitat, és a dir, que les dades comptables emprades siguin fidedignes perquè, en cas contrari, podrien aparèixer biaixos en la seva elaboració i anàlisi posterior. Els pressupostos podrien estar distorsionats i si aquests no fossin realistes, aquests serien inútils per a la gestió, per exemple, si només estan fets per acomplir objectius o per a millorar la imatge de cara a la recerca de finançament (González et al., 2011, p.108). També, aquesta eina disposa d'altres limitacions, com la falta d'interpretació d'elements no quantitius o que la seva valoració estigui basada en estimacions no reals. Per a solucionar aquestes possibles deficiències hi hauria d'haver una sistematització en l'elaboració de la informació interna i la necessitat de disposar de la millor informació possible per a augmentar la racionalitat i la correcció en les previsions. Si es treballa una bona planificació amb l'establiment de pressupostos anuals, l'organització, sens dubte, en sortirà enfortida (Romero, 2013, p.6-7). Disposar d'una eina de gestió com el pressupost, que durant l'any servirà per a realitzar la comparativa amb les dades reals i examinar les possibles desviacions, aquest document ajudarà a l'entitat a controlar els comptes de l'exercici en curs i preveure una visió a mig termini de com serà l'evolució de l'organització.

3.3.1.3. El Quadre de Comandament Integral

Autors com Pontet indiquen que el QCI no es tracta d'un pla detallat sinó que el defineix com: *"(...) una herramienta diseñada para ayudar a la dirección de la organización a cerciorarse que todos los aspectos del proceso estratégico han sido completados (...)"* (Pontet, 2005, p.13). Altres com Amat, Banchieri i Campa expliquen quin seria el desenvolupament d'aquesta eina que, a banda, d'aportar informació sobre les principals variables financeres i no financeres, *"(...) comunica la estrategia a toda la organización permitiendo alinear los objetivos personales a los organizacionales, posibilita la formación, facilita la mejora continua y promueve la revisión de la estrategia empresarial (...)"* (Amat et al., 2016, p.32). Continuació del model Canvas que identificava les mesures rellevants per a la millora de la gestió empresarial i que començava a llegir la gestió estratègica des d'una vessant de caire més global, el QCI s'ha convertit en un element que va més enllà de l'anàlisi del benefici,

determinant uns factors claus que es relacionin amb directament l'estratègia, “(...) *traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica (...)*” (Kaplan i Norton, 1996b citat a Banchieri, 2012, p.11). Aquesta eina haurà de considerar l'ús dels elements coneguts com factors crítics d'èxit que són “(...) *aquellos aspectos de la empresa en los que es esencial, clave, una actuación, resultado, satisfactoria para un funcionamiento adecuado de la empresa, para cuyo seguimiento se establecerán los indicadores (...)*” (Sánchez et al., 2016, p.39).

A diferència del sector empresarial, el QCI a les entitats del sector cultural i, en específic, les de caire no lucratiu, gairebé no ha estat desenvolupat. Donada la necessitat de reforçar la gestió econòmica de les entitats, autors com Retolaza, Torres i San-Jose indiquen que el QCI aplicat a les organitzacions sense afany de lucre seria una millora substancial per a la seva gestió perquè “(...) *presenta la ventaja de no centrarse en los indicadores financieros como indicadores clave de gestión, sino que amplía su visión al conjunto de variables implicadas en el desarrollo de la actividad (...)*” (Retolaza et al., 2012, p.98). Encara que el QCI no ha estat gaire implementat a les organitzacions culturals, la necessitat d'incorporar-ho a la seva gestió diària esdevé inqüestionable. Com la base de la seva creació va ser l'obtenció d'una visió global de l'entitat i no centrar-se únicament en l'estudi dels resultats financers, aquesta eina ajudaria a la millora en la gestió d'unes institucions que van més enllà del simple resultat econòmic. Nupap fa esment sobre la implementació del QCI aplicat a tot tipus d'entitats enunciant que “(...) *it focuses on controlling organizational behaviour development by emphasizing on performance measurement (...)*”²⁵ (Nupap, 2016, p.26). Cal tenir en compte que en el QCI, l'estratègia es converteix en l'element essencial de la gestió d'empresa i és el punt central per a la presa de decisions, on la resta de factors giraran al seu voltant i, també, respecte de la missió de l'entitat.

El QCI va aparèixer a les entitats del sector privat treballat des de quatre vessants: la financera o de l'accionista, la del client o usuari, la dels processos interns de negoci i la de l'aprenentatge i del creixement. Donades les característiques del sector cultural i, en específic, les entitats de caràcter no lucratiu, Bastidas i Ripoll van proposar una sèrie de canvis en l'enfoc d'aquest instrument com, per exemple, la perspectiva financera que fos treballada

²⁵ “(...) *es centra a controlar el desenvolupament del comportament organitzacional posant èmfasi en la mesura del rendiment (...)*”.

com el mitjà per a aconseguir la resta de finalitats i que sigui mesurada en termes d'economia, eficiència, eficàcia i efectivitat. També, en la vessant de la perspectiva interna, el valor dels proveïdors seria clau perquè s'intentaria una millora en els processos a través d'una comparativa amb els competidors (Bastidas i Ripoll, 2003; Asuaga et al., 2011, p.56). Per a la implementació del QCI dins una organització sense afany de lucre, Retolaza, Torres i San-Jose (2012) van definir diversos punts que poden servir de guia per una entitat de tipus cultural no lucratiu. Els autors destaquen que és essencial el coneixement de l'organització i el seu entorn, amb una identificació dels interessos dels *stakeholders* (persones usuàries). A continuació, l'entitat haurà d'establir un mapa amb la definició i la quantificació d'uns objectius estratègics, determinant indicadors, terminis de revisió, fonts documentals i qui serà el responsable de facilitar la informació. Respecte de les actuacions o projectes, els gestors hauran d'identificar quines són per a fer seguiment, amb una revisió periòdica i la introducció de mesures correctores, replantejant el mapa del pla estratègic si es fos necessari.

3.3.2. Els indicadors de gestió

Els indicadors de gestió es defineixen com l'expressió quantitativa del comportament o desenvolupament d'una organització o d'alguna de les seves parts. En cas d'aparèixer possibles desviacions, l'entitat hauria d'aplicar accions correctives o preventives (Murillo, 2011, p.67). Respecte les seves característiques, autors com Salvador Carrasco (1999) apunta que aquests hauran de ser fiables, disposar de comparabilitat en el temps i l'espai, ser compatibles amb d'altres indicadors estrangers i ser comprensibles pels no especialistes. També, esmenta que hauran de ser “(...) una informació de síntesis, un baròmetre que sin decir necesariamente todo, permita saber dónde se está y, si es posible, percibir las tendencias (...)” (Carrasco, 1999, p.6). Específicament els indicadors de caire cultural, Bohner (1979, citat a Carrasco, 1999, p.6) assenyalava que haurien de recollir la diversitat del sector i les seves peculiaritats. Les qualitats demanades pels autors són ben diverses, algunes són característiques més específiques a nivell econòmic o unes altres més de caire social. Pfenniger sosté que un indicador cultural hauria de disposar de les següents característiques: “(...) confiança, actualitat, claredat, atemporals, accessibilitat i rellevància per a la política cultural (...)” (Pfenniger, 2004b, p.70-71). També, l'anàlisi es podria presentar des d'una vessant més relacionada amb l'entorn microeconòmic i macroeconòmic.

Encara que autors com Towse veuen l'activitat cultural com una producció de béns i serveis, és a dir, el resultat d'una activitat productiva, un aspecte que ha atret als economistes és que “(...) *en relación con los bienes y servicios culturales es la de sí, por sus características intrínsecas, se prestan a ganancias de productividad (...)*” (Domínguez, 2016, p.8). Afectat per “la malaltia dels costos”, coneguda com l'efecte Baumol, aquesta teoria explica que existeixen sectors amb un creixement de la productivitat destacadament per sota del total de l'economia (Baró, 2009, p.30). El sector, en aquest cas el cultural, mostra problemes per aconseguir millores en la productivitat presentant una insuficiència financera que només serà compensada per la intervenció del sector públic (Marco-Serrano i Rausell-Köster, 2006, p.700). Autors com Asuaga i Esmoris (2006) s'endinsen en altres aspectes com l'avaluació de la rendibilitat cultural i social a través d'un treball que van desenvolupar sobre els indicadors de gestió emprats en el marc de l'estudi per a orquestres simfòniques.

Altres tipus com els indicadors qualitius treballats, per exemple, a l'obra de Boerner (2004, p.429) que ha elaborat un estudi sobre la qualitat artística en una companyia d'òpera i que poden servir per a estudiar els nivells d'audiència que acabaran repercutint en els resultats de l'entitat. Respecte els indicadors qualitius, cal assenyalar que han de poder disposar d'una lectura en termes quantitius. Cada entitat s'ha d'arribar a conèixer a sí mateixa, i a fons, per a establir uns indicadors de gestió que siguin útils. Encara que s'emprin de diversos tipus per a analitzar i avaluar les dades comptables d'una organització, cal destacar que s'haurà de desenvolupar sota la base d'un bon sistema d'indicadors, que segons indica Ortigueira Bouzada, aquests haurien de disposar de determinades característiques com: la pertinència, l'objectivitat, la univocitat, la sensibilitat, la precisió, la fidelitat, la transparència o l'accessibilitat (1987, citat a Gascó, 2003, p.77). La diversitat a les dades i les formes d'anàlisi en funció de la situació de cadascuna de les entitats culturals, els gestors haurien d'aconseguir la determinació d'un sistema d'indicadors en funció de les dades disponibles i aquestes fossin el més fiables possibles.

Un altre aspecte que cal assenyalar per a establir quins seran els indicadors clau és considerar quines són les variables crítiques, és a dir, les que són significatives per a la presa de decisions. L'entitat ha de tenir en compte que si els elements importants no poden ser quantificats, no es poden determinar numèricament, aquests no es podran millorar (Kaplan, 2010, p.3). Els elements han de poder ser establerts quantitativament perquè aquests puguin ser analitzats i treballats per a la seva millora contínua. També, existeix el concepte de

performance indicators (Asuaga i Chapt, 2010, p.125-126), que fou assumit per l'AECA i són els coneguts com a indicadors de gestió, on aquest organisme els defineix com “(...) *unidades de medida que permiten el seguimiento y evaluación periódica de las variables claves de una organización, mediante su comparación con los correspondientes referentes internos y externos (...)*” (AECA, 1997, citat a Asuaga i Chapt, 2010, p.125). Aquests es poden esmentar com els indicadors de comportament, rendiment, funcionament o resultats.

Els indicadors que es podrien tenir en compte per a desenvolupar a les entitats culturals no lucratives, hi haurien els de caire qualitatiu (per exemple, enquestes) i els de tipus quantitatiu, diferenciats entre monetaris i no monetaris (per exemple, costos i ingressos o nombre de queixes rebudes). Per a què aquests es converteixin en indicadors de gestió, aquests elements haurien de poder ser emprats per a l'avaluació de l'acompliment i poder fer-ne seguiment en exercicis successius. Per a desenvolupar-los, els indicadors s'haurien d'establir sobre una bona base de comptabilitat analítica i treballar un document dels pressupostos per programes que permetessin l'obtenció d'informació fidedigna i que aquesta fos avaluable i comparable. Per exemple, l'AECA estipula quatre tipus, amb possibles diverses categories i diferents visions envers la missió i l'estratègia, que serien els indicadors de resultats, de procés, d'estructura i d'estratègia. Una altra categorització és la que apunta la divisió en quatre categories desenvolupant la diversitat entre les de caire qualitatiu i quantitatiu (Rodríguez, 2005):

- Indicadors de qualitat (per exemple, el grau de satisfacció de les persones usuàries o el número d'activitats de l'entitat)
- Indicadors d'activitat (per exemple, el grau d'utilització de l'espai o l'evolució de les donacions)
- Indicadors de recursos humans (per exemple, la productivitat global o l'absentisme del personal contractat)
- Indicadors econòmics (per exemple, la tipologia d'ingressos i despeses o la morositat de l'entitat)

Respecte dels indicadors de gestió, cal tenir en compte que aquests disposen de certes limitacions per a la possible interpretació relativa o parcial en la que poden derivar alguns resultats. Donada aquesta situació, cal procedir a la correcta contextualització i comparació

per a què la valoració aportí una informació fiable que identifiqui la realitat de l'ens avaluat (Auladell i Castells, 2017, p.34). Per a corregir aquestes possibles deficiències en els indicadors, el CoNCA (2014, p.56) indica la importància de simplificar les dades rebudes perquè un volum significatiu de dades no facilitarà l'anàlisi. Avaluat la informació en termes absoluts i relatius és essencial com, també, estudiar l'evolució en diversos exercicis per a veure la seva tendència. Algunes característiques necessàries que haurien de tenir els indicadors són les següents (CoNCA, 2014, p.47):

- Hauran de ser útils i disposar d'una actualització periòdica.
- Les dades a treballar hauran de ser accessibles.
- La informació haurà de ser entenedora per a evitar interpretacions errònies.
- Hauran de ser concrets i específics per a evitar l'obtenció de divergències.
- Es recorda la necessitat que les dades treballades siguin fiables i acurades.
- Exactes per a una correcta presa de decisions.
- Homogènies i uniformes per a ser comparables entre exercicis i amb altres ens del sector.

3.3.3. Normativa aplicable

Les entitats no lucratives de tipus cultural treballen amb d'una gran quantitat de normativa aplicable i que divergeix segons l'àmbit territorial o la tipologia de l'entitat (per exemple, si és associació o fundació)²⁶. A banda de la legislació de tipus financer, les organitzacions han d'aplicar una gran diversitat legislativa tant de tipus legal com social, la qual és d'obligat compliment. La normativa aprovada sobre la transparència i la rendició de comptes amb el compliment normatiu i de bon govern disposa de dos components: el grau d'informació i l'actitud de l'organització què està lligada directament als valors d'aquesta (Rovira et al., 2012, p.170). Desenvolupada a la Llei 19/2014 i clarificat en el Decret 8/2021, de 9 de febrer, sobre la transparència i el dret d'accés a la informació pública, i segons determina l'article 1 de la llei esmentada, aquesta cerca la regulació de la transparència de l'activitat pública, el dret d'accés a la informació, l'establiment de principis i obligacions de bon govern i la vigilància dels possibles incompliments de llei. Malgrat que l'àmbit d'aplicació sigui per a entitats de caràcter públic, en el preàmbul de la llei s'indica que "(...) *el àmbito de aplicacion*

²⁶ Com exemple, s'observa al compendi de legislació actual aplicable a les entitats no lucratives dins el Quadern Tècnic número 80 (2019) realitzat per la Comissió d'Entitats No Lucratives del CCJCC.

de la Ley se extiende también a las organizaciones, asociaciones y fundaciones cuyos ingresos provienen de forma significativa de subvenciones o ayudas públicas (...)” (Llei 19/2014, p.8).

La legislació creada per a reforçar la protecció de dades, igual que a les empreses del sector privat, aquesta recopila aspectes diversos com: la recollida i el tractament que sigui imprescindible i no mantenir dades innecessàries, la prohibició d’obtenir dades de forma fraudulenta, disposar del consentiment de la persona afectada o adoptar les mesures necessàries per a garantir la seguretat de les dades, entre altres (Luna i Bravo, 2004, p.54). Aquests punts es recullen a la Llei 15/1999 que fou derogada per a donar pas al Reglament General de Protecció de Dades de 27 d’abril de 2016 i que tracta les dades personals com un dret fonamental (punt 1 del Reglament). Les entitats hauran de treballar aquest àmbit tant per a la millora de la seva organització i la gestió de les dades, com per al bon compliment de la normativa vigent. Un altre dels aspectes normatius que les entitats hauran de tenir en compte com a reforç legal i per a la implementació dels principis d’igualtat de gènere és la creació d’un pla d’igualtat. Aquest requeriment engloba aspectes més vinculats a una imatge i compliment de la responsabilitat social sent una “(...) política d’empresa per la qual l’organització incorpora estratègicament en els seus processos de creació de valor les perspectives dels agents que legítimament prenen part en l’interès de l’empresa i específicament un compromís amb la sostenibilitat global (...)” (Canyelles, 2012, p.137).

També, una altra de les noves legislacions aplicables està relacionada amb la prevenció del blanqueig de capitals i que busca l’aplicació de mesures en la lluita contra la corrupció i el suborn. Arran de la Llei 10/2010, de 28 d’abril, de prevenció del blanqueig de capitals i del finançament del terrorisme, aquesta normativa tracta de protegir la integritat del sistema financer i altres sectors relacionats amb l’activitat econòmica per a evitar l’existència de transferència de béns, una ocultació o un origen de recursos en activitats delictives (extracte de l’article 1 de la llei). Cal recordar quins són els principis de compliment normatiu i de bon govern que hauran de practicar les entitats de caràcter no lucratiu, considerant que la majoria dels ingressos deriven del finançament extern i que estan obligades a la rendició de comptes de forma anual. Vinculat als principis de compliment normatiu i de bon govern, les entitats disposen d’una altra eina per a aplicar dins les organitzacions com és la creació i la implementació del codi ètic que cerca la determinació de quines són les bases a complir per

part dels òrgans de govern respecte a una gestió transparent i fiable de l'entitat com, també, l'establiment de com haurà de ser la seva relació amb l'exterior.

Cal assenyalar que un altre àmbit com la presentació de la documentació econòmica i comptable, tampoc, han estat exemptes d'aquests canvis normatius. L'aparició del concepte de l'administració electrònica és un altre aspecte a treballar i a desenvolupar dins de les institucions. Sota el paraigües de la Llei 11/2007, de 22 de juny, d'accés electrònic dels ciutadans als serveis públics, on apareixen nous conceptes com és la interoperabilitat, definida com la “(...) *capacidad de los sistemas de información, y por ende de los procedimientos a los que éstos dan soporte, de compartir datos y posibilitar el intercambio de información y conocimiento entre ellos (...)*” (Gamero, 2009, p.292). Cal afegir que no es considera que sigui objecte d'aquesta tesi el desenvolupament de les lleis esmentades, però es vol posar en relleu l'existència d'una gran quantitat de normativa nova, sigui de tipus comptable, social o legal, i que s'ha convertit en legislació d'obligat compliment. La normativa i la seva aplicació ha passat a ser un dels principals reptes dels gestors, especialment dels que treballen en l'àmbit legal i econòmic, però amb afectació al total de l'organització de les entitats culturals de caire no lucratiu.

En darrer terme, la recerca apunta a què existeixen altres normatives de caire més laboral i social, com són la prevenció de riscos laborals, dedicada a cuidar la salut de les persones treballadores i col·laboradores de les organitzacions o la de garantir l'accessibilitat a tot tipus de persones usuàries a través de l'adaptació de l'entorn per a què sigui de fàcil accés i sense discriminacions. A través de la presentació de la normativa aprovada en els darrers anys, la investigació pretén transmetre que davant d'aquesta gran quantitat de nova legislació i que tracta aspectes més de caire no financer, la necessitat de disposar d'un fort assessorament d'experts legals i administratius, siguin interns o externs, serà pràcticament imprescindible. Cal destacar que, i no només en l'àmbit econòmic, serà essencial que les institucions desenvolupin la formació dels gestors i dels càrrecs directius de les entitats culturals de caràcter no lucratiu però, també, de la resta de personal que participi en l'administració de l'organització.

Considerant el que assenyala Joan-Anton Abad, economista i auditor de comptes, es tracta que, “(...) estem al començament d'una nova era en el subministrament de la informació associada a fets no econòmics, com poden ser els temes mediambientals, socials de drets

humans o de lluita contra el suborn i el blanqueig de diners (...)” (Abad, 2019, p.17). Conseqüentment, en els propers anys serà imprescindible la contractació de gestors que apliquin correctament les noves normatives, no tant sols perquè són d’obligat compliment, sinó perquè aquestes siguin utilitzades per a millorar les entitats que gestionen. Aquesta afirmació hauria de fer reflexionar que una de les maneres d’aconseguir fer un salt qualitatiu i evolutiu en la gestió de organitzacions, optimitzant els seus nivells de supervivència, passaria per una correcta aplicació i desenvolupament de la nova legislació existent, enfortint la seva resiliència per a adaptar-se a les noves normatives que han sorgit i les que puguin anar apareixent.

3.4. LA GESTIÓ COMPTABLE I FISCAL

La gestió comptable i fiscal de les entitats culturals no lucratives acostuma a ser percebuda només com un element d’obligat compliment. Tradicionalment, els sistemes informals de comunicació aportaven una visió global de l’entitat, on els gestors els hi havien depositat una “confiança injustificada” amb una “tendència a oblidar-se de les funcions comptables”. A banda d’un discret compliment legal i normatiu, aquest fet ha provocat una manca d’utilització dels diversos instruments financers que no han estat utilitzats per a millorar l’obtenció d’informació i la gestió de les organitzacions (Soldevila i Cordobès, 2012, p.36). Encara que es tractaria del registre comptable i de la presentació d’impostos de l’entitat, en realitat, aquesta gestió aniria més lluny: la creació de procediments interns de gestió, l’administració de la documentació legal (com, contractes o convenis) o l’anàlisi de la informació no financera (per exemple, el treball sobre els aspectes mediambientals). La direcció de l’entitat realitzarà, a final de cada any, el tancament de l’exercici amb els resultats obtinguts i que es recullen en els comptes anuals. Les organitzacions dotaran de més confiança i transparència, tant als estats financers com a les dades comptables que els formen, a través de la revisió d’un auditor extern, el qual porta a terme un informe sobre aquests documents i dades, validant si els comptes anuals mostren la imatge fidel del patrimoni de l’entitat.

3.4.1. La gestió comptable

El concepte de comptabilitat podria venir definit com el llenguatge que s'utilitza per a descriure els resultats de les activitats econòmiques, incloent la conversió de recursos en productes consumibles i en serveis. Aquesta eina, també, servirà per a avaluar si la direcció de l'entitat es porta a terme de forma eficaç i eficient i per a la presa de decisions tant operatives com financeres (Soldevila i Cordobès, 2012, p.42). Seguint Larriba, una entitat cultural de caire no lucratiu haurà de presentar a banda de “(...) *la información tradicional contenida en el balance y en la memoria, debería proporcionar cualquier otra información adecuada que sirviera para exponer de forma clara su actividad (...)*” (2005, citat a González i Cañadas, 2008, p.13). L'entitat haurà d'incloure una altra tipus d'informació que complementi les dades numèriques com, per exemple, el compte de variacions de tipus patrimonial, l'informe de gestió, la informació pressupostària o diversos indicadors de gestió, aspectes que ja s'han anat esmentant en paràgrafs anteriors. Rodríguez assenyala un aspecte essencial de les comptabilitats de les entitats sense afany de lucre, on l'autor indica que la comptabilitat s'encarrega de la gestió del patrimoni de l'organització, però “(...) *referente a las organizaciones no lucrativas no hay un beneficiario económicamente hablando, sino que mucha gente se beneficia gracias a este tipo de empresas (...)*” (Rodríguez, 2018, p.63).

3.4.1.1. El balanç de situació. Els actius i els passius

Seguint el treball de Martínez Franco (2014) sobre l'entorn fundacional, i que es pot fer extensiu a la resta d'entitats no lucratives, defineix el balanç com “(...) *un documento que contiene estáticamente el patrimonio de una fundación, integrado por el conjunto de bienes y derechos (activo), así como por el de obligaciones y fondos propios (pasivo), referidos a la fecha de cierre del ejercicio (...)*” (Cabra de Luna, 1998, citat a Martínez, 2014, p.112). Segons indica Borràs, Hernández i Luna “(...) es tracta d'una fotografia instantània del patrimoni a una data concreta (...)” i, continua indicant que, haurà de reflectir la imatge fidel de la situació econòmica i financera de l'entitat (Borràs et al., 2001, p.16). Encara que el seguiment i el tancament del balanç de situació sigui de caire anual, cal recordar que es pot analitzar en qualsevol moment de l'any i que servirà de seguiment de les dades comptables i de comparativa amb altres documents com, per exemple, el pressupost. Els actius que es reflecteixen al balanç, compostat de béns i drets de l'entitat (immobilitzats, drets de cobrament o els saldos bancaris), disposaran de la seva contrapartida en el passiu on es

mostren quines són les fonts de finançament, les quals poden ser de tipus propi o aliè (de caire privat o públic).

En relació a l'estructura financera que es reflecteixen en el balanç de situació de les entitats culturals de caràcter no lucratiu i, especialment des de la crisi econòmica de l'any 2008, tal com descriuen les autores Pardo i Valor (2012), el finançament del sector ha continuat sent insuficient. En el sector cultural no lucratiu s'ha produït un increment significatiu d'entitats sense afany de lucre en àmbits tant diversos com l'educatiu, el social o, com el que es tracta en aquesta tesi, el cultural, el que provoca, cada vegada més, que el finançament extern es reparteixi entre un major nombre d'organitzacions.

Gràfic 3.1.

Estructura bàsica del balanç

Actiu	Passiu
<i>Immobilitzat:</i> Terrenys, Edificis, Maquinària, Elements de transport, Mobiliari	<i>Passiu no exigible:</i> Capital i reserves
<i>Existències:</i> Material (estocs)	<i>Passiu exigible:</i> Préstecs i Creditors a llarg termini, Préstecs i Creditors a curt termini, Proveïdors
<i>Realitzable:</i> Deutors, socis	<i>Resultat del Compte de Resultats de l'exercici econòmic:</i> Pèrdues o guanys
<i>Disponible:</i> Caixa, Bancs	

Font: Borràs et al., 2001, p.18. Elaboració pròpia.

Seguint Acedo, les entitats no lucratives acostumen a ser de petita dimensió convertint-se, també, en un inconvenient per a l'obtenció de recursos (Acedo, 2011, p.117). Amb una dificultat d'accés o una manca de finançament, és a dir, amb un reduït passiu, les organitzacions veuran afectats el creixement de l'actiu dins del seu balanç. Cal recordar que actiu i passiu segueixen l'efecte de la "partida doble"²⁷, on cada moviment comptable disposarà d'aquest doble efecte a l'actiu i al passiu.

²⁷ Seguint Raymond de Roover, "(...) la contabilidad por partida doble debe su nombre al hecho de que cada asiento del Diario da lugar a la inscripción de dos partidas o asientos en el libro Mayor, una de ellas al Debe y

Respecte de les fonts de finançament de les entitats no lucratives i que, tampoc, estan gaire diversificades, amb una històrica dependència de les subvencions i dels ingressos públics, és a dir, existeix una gran submissió a les aportacions de les administracions públiques, en conseqüència: “(...) *El número de diferentes fuentes de financiación determinan el grado de riesgo y de dependencia. Estos dos factores tienen una relación inversamente proporcional al número de fuentes de recaudación (...)*” (Mercadé, 1998, p.35). En relació a les aportacions del sector privat, també, aquestes s’han anat reduint, on les principals fonts acostumen a ser donacions o quotes de persones sòcies.

La manca de regularitat en les convocatòries de subvencions i la reducció d’aportacions des de la crisi de l’any 2008 ha afectat significativament a l’estructura financera de les entitats sense ànim de lucre (Pardo i Valor, 2012, p.115-116). Les entitats disposen d’una important dependència financera respecte de les administracions públiques i, en segon terme, del mecenatge amb una gran feblesa per a l’obtenció dels ingressos propis. Jimeno, Mir i Flores esmenten la necessitat d’estudiar quin és el grau de vulnerabilitat financera, no tant sols per a destacar els factors d’aquestes entitats, també, per a avançar-se a situacions futures no desitjables (Jimeno et al., 2020, p.17). La recerca de noves vies de finançament i de diversificar-les serà una via més per a la supervivència d’una organització cultural de caràcter no lucratiu. Berman considera l’èxit d’una organització quan aquesta disposa de “(...) *la habilidad para diversificar sus fuentes como respuesta al entorno económico y político actual (...)*” (2006, citat a Sacristán, 2015, p.3).

3.4.1.2. El compte de resultats. Els ingressos i les despeses

Bellostas, Brusca i Moneva van realitzar un estudi sobre associacions d’àmbit nacional i van presentar que el compte de resultats era l’estat comptable amb més valoració, darrera del balanç de situació i de l’estat de tresoreria provocat, probablement, per la gran importància assignada a la utilitat del resultat, en contra de la liquidació del pressupost (Bellostas et al., 2006, p.105). Malgrat aquesta percepció, González i Cañadas consideren que, en el fons, el compte de resultats no seria un bon indicador de la gestió de l’entitat. A diferència de les empreses del sector privat, un resultat elevat podria ser un indicador de què, potser, no

la otra al Haber. Pero, esta condición no es suficiente por sí misma: es necesario también que el importe asentado en el Debe sea igual que el asentado en el Haber y que todas las cantidades estén expresadas en la misma unidad monetaria (...)” (Roover, 1937, citat a Hernández, 2005, p.95).

s'estarien prestant tots els serveis (González i Cañadas, 2005, p.64). El concepte del compte de resultats, fent esment del que descriu l'AECA (2003, citat a Fuentes, 2007a, p.711-712) en referència a les entitats no lucratives, s'apunta que, en realitat, no consisteix en quantificar el resultat, sinó que es tractaria de reflectir quin és el finançament aconseguit en un període econòmic i quin ha estat el seu ús per a obtenir les finalitats que s'havien determinat. També, es tractaria d'analitzar quin ha estat el compliment dels compromisos que s'haguessin assumit, fossin de caràcter econòmic o d'un altre tipus.

Cal recalcar que una de les altres grans diferències amb les entitats del sector privat és quina és la destinació o l'aplicació del resultat de final d'any. Encara que les entitats sense ànim de lucre disposin d'un benefici al final de l'exercici, específicament, en aquest context no es repartiran dividendes com una empresa de caràcter mercantil, sinó que les organitzacions hauran d'incrementar el seu patrimoni o reinvertir-lo dins l'entitat o en activitats que ajudin al compliment de la missió de l'ens (Soldevila, 2004, p.15). També, la recerca assenyala que s'ha de considerar que una de les altres grans diferències és el que s'indica a l'article 333-2 del Codi Civil de Catalunya, en el Decret 259/2008, de 23 de desembre, pel qual s'aprova el Pla de comptabilitat de les fundacions i les associacions subjectes a la legislació de la Generalitat de Catalunya i la Llei 49/2002 anteriorment esmentada. Tal i com indica aquesta normativa, i que s'ha comentat al principi del capítol, la destinació dels ingressos haurà d'estar dirigida, com a mínim en un 70% (Generalitat de Catalunya, 2021), al compliment de les finalitats fundacionals i associatives de l'organització, un aspecte clarament diferenciador en comparativa amb a les institucions que pertanyen a altres sectors.

Respecte del que es pot assenyalar envers el compte de pèrdues i guanys i del concepte de resultat, seguint Arnau “(...) *el éxito de una entidad no lucrativa no se debe medir por el beneficio obtenido, sino por la cantidad de servicios prestados con los recursos disponibles (...)*” (Arnau, 2002, p.199). Tal i com s'ha esmentat en els paràgrafs anteriors, les organitzacions han de tenir en compte la necessitat d'avaluar el serveis i el seu compliment, encara que existeixi una gran dificultat per a mesurar-los, per exemple, a través d'indicadors de gestió. Segons la literatura a la que s'ha fet referència, la recerca conclou que el benefici de l'entitat no serà un bon indicador de l'evolució d'una entitat de caràcter cultural no lucratiu. Però, malgrat que no sigui rellevant, cal recordar que, sempre caldrà mantenir la correcció i la fiabilitat de les dades comptables per a donar resposta a les obligacions legals

de transparència i rendició de comptes i complir amb el que disposa a la normativa de caràcter econòmic i comptable.

3.4.1.3. Els comptes anuals i l'informe d'auditoria

Els comptes anuals i els documents d'acompanyament venen definits a l'article 1 de la Resolució de 26 de març de 2013, de l'ICAC, la qual aprova l'adaptació sectorial del PGC, específicament, per a les entitats sense ànim de lucre. A banda del balanç de situació i del compte de resultats, en els comptes anuals, també, s'haurà d'incloure la memòria i les normes d'elaboració d'aquestes (Arnau, 2012, p.10). Aquest document haurà de ser redactat amb claredat, garantir la correcta comprensió i que sigui útil per a tot tipus d'interessats que, segons indica l'article 2 de la normativa anteriorment referida, haurà d'incorporar informació que sigui rellevant i fiable. La revisió dels comptes anuals per part dels auditors de comptes millora significativament la confiança en les dades comptables i, en conseqüència, en la gestió econòmica i financera i en el compliment de les finalitats fundacionals de les entitats. Fent referència al que indiquen Pich i Renart, respecte d'algunes recomanacions que van ser proposades, aquests autors esmenten la urgència de sotmetre a revisió els límits d'obligació de l'auditoria de les fundacions, és a dir, rebaixar-los, per a augmentar el nombre d'entitats que estiguin subjectes al requeriment de l'auditoria, bàsicament, per a “(...) *realizar un uso más intensivo de la auditoría de cuentas (...)*” (Pich i Renart, 2012, p.86).

Les entitats hauran d'incloure l'informe d'auditoria en els comptes anuals, tant si l'auditoria s'ha realitzat de forma obligatòria o voluntària. Aquest document incrementa, de forma exponencial, la qualitat i la fiabilitat de la informació facilitada per l'entitat perquè aquesta serà validada per un expert independent i que complementarà el concepte de la rendició de comptes. Aquest concepte, que està vinculat als requeriments de transparència, no es tracta només d'una “(...) *mera justificación y adecuación de los gastos en tiempo y forma (...)*” sinó, en realitat, “(...) *se pasa a tener en cuenta el comportamiento global de cada entidad como perspectiva amplia desde la cual se explica la razón de las actividades, las actuaciones y los resultados de cada ENL (...)*” (Rovira et al., 2012, p.168). El nivell qualitatiu del treball i de la informació que ha estat validada pels auditors és inqüestionable perquè la pròpia professió ha demanat l'increment dels requeriments en la qualitat de la informació de les entitats treballant, per exemple, àmbits tant diversos com les contingències i riscos de les entitats, un

reforç en la uniformitat en la presentació dels comptes o incloure l'existència de notes explicatives com annex als estats financers (Tua i Gonzalo, 1989, p.29-30). Caldria afegir que les entitats no haurien de veure la figura de l'auditor només com un censor de la informació sinó que, realment, es tracta d'un aliat per a aconseguir la millora constant de l'organització tant a nivell de procediments com de l'abast i la correcció de la informació comptable.

3.4.2. La gestió fiscal

La Llei 49/2002, de 23 de desembre, que deroga a l'antiga Llei 30/1994, de 24 de novembre, per a incentivar les entitats de caràcter no lucratiu i millorar el seu règim tributari “(...) *concebíendolas como un instrumento de importancia capital para lograr los objetivos de interés general que un Estado Social y Democrático de Derecho está obligado a garantizar (...)*”. (Gil de Campo, 2003, p.5). Igual que a la resta d'organitzacions, també, les entitats de caràcter no lucratiu estan subjectes a tributació amb una normativa específica que les afavoreix significativament per aquesta aportació addicional que realitzen a la societat.

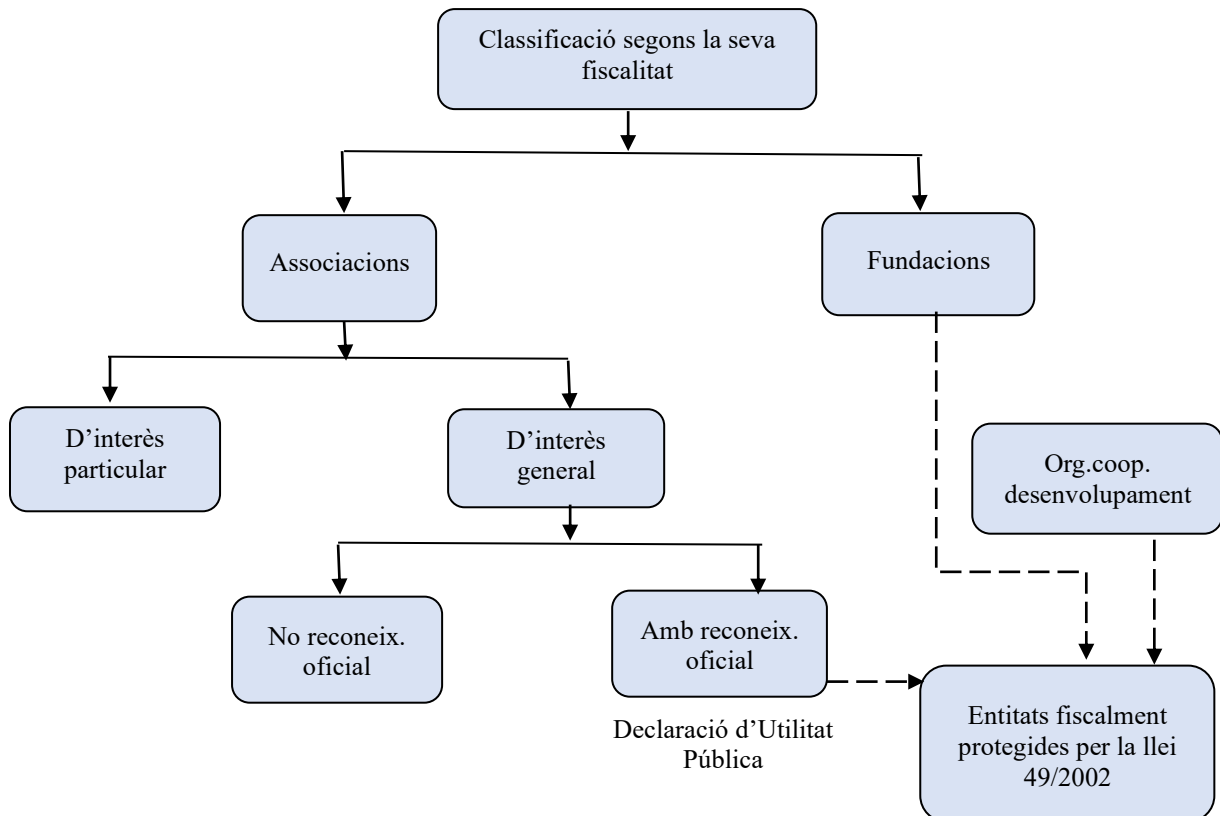
Respecte del règim de l'impost de societats, les entitats no lucratives formen part de les entitats considerades com parcialment exemptes. Malgrat que les rendes seran gravades independentment del lloc i la residència del pagador, les organitzacions hauran de considerar que determinades rendes no s'hauran d'incloure a la base imposable de l'impost. Principalment, aquestes rendes exemptes seran les procedents d'ingressos com els donatius, les donacions, les quotes satisfetes per les persones associades, les subvencions o les derivades d'activitats vinculades a les explotacions econòmiques exemptes indicades a l'article 7 de la Llei 49/2002 on, especialment, es detalla en els punts 4 i 5, les que fan referència a les entitats de tipus cultural (Bokobo, 2006).

Igual que les activitats exemptes segons l'impost de societats, també serà d'aplicació a l'IVA i, en conseqüència, en aquestes activitats tampoc se'ls aplicarà aquest impost. Per contra, les despeses associades si estaran subjectes a l'IVA, a no ser que estiguin prestats per entitats del mateix tipus. Encara que les organitzacions no repercutiran IVA, si el suportaran, amb un increment del cost inicial i, conseqüentment, de les despeses de l'entitat (Bokobo, 2006). En el cas que les organitzacions portin a terme activitats subjectes (no exemptes), aquestes entitats hauran de realitzar un càlcul proporcional entre els ingressos exemptes i els que

estiguin subjectes, on aquest percentatge resultant servirà per a calcular quina és la part proporcional de l'IVA suportat que l'entitat si es podrà deduir.

Gràfic 3.2.

Classificació segons la seva fiscalitat



Font: Herraiz, citat a Artiaga, 2013, p.16. Elaboració pròpia.

3.5. RESUM DEL CAPÍTOL

L'escenari de les entitats culturals de caràcter no lucratiu ha canviat radicalment, principalment, respecte del seu finançament perquè han vist significativament reduïdes les subvencions rebudes de les administracions públiques, bàsicament, arran de la crisi econòmica de l'any 2008. Cada vegada més, aquest tipus d'aportacions generen un gran nivell de càrrega burocràtica (Sacristán, 2015, p.3), principalment, per l'increment de requeriments de documentació i de posterior validació de la informació aportada. Cal afegir que arran de la disminució del finançament obtingut de les administracions públiques, les

organitzacions culturals no lucratives que vulguin sobreviure hauran de cercar nous recursos econòmics i, en certa manera, competir amb la resta d'entitats (Soldevila, 2001, p.662 citat a González i Cañadas, 2008, p.229). Les organitzacions haurien de començar a convertir-se en entitats independents, les quals hauran de salvaguardar amb especial cura els seus recursos amb la necessitat de disposar de gestors cada cop més formats a nivell econòmic i comptable.

Les eines de gestió aplicades en el sector privat poden ser unes bones aliades per a analitzar i administrar les entitats. Cal recordar que les entitats no lucratives i, en especial les de caire cultural que són la base d'aquesta tesi doctoral, disposen d'una sèrie característiques pròpies i diferenciadores, que les organitzacions haurien de considerar per a disposar d'un correcte desenvolupament i implantació dels instruments de gestió que estableixin. També, la recerca remarca la importància respecte que les dades comptables de qualsevol entitat d'aquest tipus hauran de complir, com a mínim, amb els criteris de fiabilitat, comparabilitat, periodicitat i transparència per a que l'anàlisi posterior sigui vàlid i fidedigne. Malgrat la importància de la informació no financera a la comptabilitat de gestió, i que cada cop està prenent més rellevància, Smith indica que la major part de les dades per a l'administració que utilitzen les organitzacions com a font primària de treball encara és l'externa, la quantitativa i la financera (1997, citat a Soldevila i Cordobès, 2012, p.41).

Considerant tant l'escenari i la transformació social continuada des de la crisi de l'any 2008 com l'increment significatiu dels requeriments legals, les entitats cada vegada més necessitaran una important gestió estratègica i econòmica, a banda de la direcció tècnica de les activitats de l'organització. En canvi, històricament, la gestió econòmica en aquest tipus d'entitats ha acostumat a ser feble perquè, tal i com assenyalen les autores Soldevila i Cordobès, aquestes organitzacions estan dirigides per gestors amb poca o nul·la formació econòmica i que utilitzen pocs instruments de gestió (Soldevila i Cordobès, 2012, p.29), és a dir, s'ha acostumat a prioritzar el desenvolupament artístic per sobre de la gestió econòmica. Davant d'aquests nous reptes, les entitats necessitaran comptar amb personal que s'hi dediqui de forma professional, que hauran de gaudir d'eines i instruments de gestió que optimitzin els recursos, que comuniquin millor i que estableixin procediments. Les entitats culturals de caràcter no lucratiu, indubtablement, hauran de recórrer a les eines específiques de la gestió (Espinàs, 2010, p.14), als quals s'ha fet referència en el marc teòric presentat i que dona inici al treball d'investigació realitzat en aquesta tesi doctoral.

CAPÍTOL 4.

ACOTACIÓ CONCEPTUAL

*“El meu país és tan petit / que quan el sol se’n va a dormir /
mai no està prou segur d’haver-lo vist”
(Lluís Llach, fragment de la cançó “País petit”)*

L’acotació conceptual és la delimitació de quina és la base de selecció per a l’elaboració posterior del treball de camp, a través de l’anàlisi descriptiva i la validació de la hipòtesi generala nivell estadístic. La recerca ha definit la tria d’entitats no lucratives catalanes amb una amalgama de tipologies considerant diversos aspectes com: l’àmbit temporal, el sectorial i el territorial que serviran per a fer una anàlisi el més detallada i exhaustiva possible. El sector cultural català es diferencia, principalment, en tres tipus de sectors (públic, no lucratiu i privat), on el focus de treball d’aquesta tesi serà, tal i com s’ha assenyalat en els capítols previs, l’estudi de les entitats culturals catalanes que desenvolupen la seva activitat sota el paraigües de les “sense ànim de lucre”. La gestió econòmica, comptable i fiscal i la seva legislació associada divergeix significativament en funció de la seva personalitat jurídica, per aquest motiu s’ha triat només una tipologia de les que formen el sector cultural i fer un estudi més específic, fidedigne i que no pugui estar esbiaixat per l’afectació de les diverses casuístiques derivades del seu marc jurídic.

Les entitats de sector públic estan més relacionades a l’evolució política i són organitzacions dependents de quina sigui la gestió de les administracions públiques. En segon terme, les de tipus lucratiu acostumen a girar al voltant d’un resultat econòmic final, independentment de quina sigui la seva activitat principal. Les entitats sense ànim de lucre que queden encerclades dins un híbrid entre el que es considera l’àmbit públic i el privat, amb un caràcter més atractiu i peculiar per a la seva anàlisi. Malgrat que la seva gestió és de caràcter privat, la majoria dels seus recursos provenen d’administracions públiques com, també, d’aportacions privades a través del mecenatge privat. Aquestes entitats són beneficiàries d’un règim fiscal favorable. Respecte a l’aplicació dels ingressos generats i rebuts, aquests els hauran de dedicar a la seva activitat fundacional. La tesi exposa que els recursos i la seva forma d’aplicació hauran de ser gestionats amb especial cura.

Fuentes assenyala que, a banda de democratitzar la cultura i desenvolupar un dels pilars fonamentals dels drets humans (art.27 de la Declaració de 1948 de Nacions Unides), les organitzacions no lucratives constitueixen un element de gran rellevància dins la societat conformant un teixit econòmic i social, el qual genera riquesa i llocs de treball (Fuentes, 2007b, p.93). La finalitat d'aquestes entitats, també, és la consecució d'uns objectius i no la d'obtenció d'un benefici econòmic, per aquesta raó, la dificultat d'avaluació de les dades econòmiques i de les responsabilitats dels seus gestors s'incrementa significativament en comparació amb altres organitzacions i sectors. Les entitats de caràcter no lucratiu haurien de ser responsables per a protegir la seva finalitat i el compliment envers la societat amb la complicitat d'altres agents involucrats com, els governs, les persones usuàries o altres entitats que formen el sector cultural. Certament, amb l'increment dels requeriments legislatius, essencialment, per a reforçar la credibilitat de la informació financera. Fuentes descriu que els resultats obtinguts en la forma de gestió de les organitzacions no lucratives, actualment, és insuficient perquè no respon als requeriments informatius sobre la missió, la consecució d'objectius i el compliment de les obligacions dels gestors d'aquestes entitats (Fuentes, 2007b, p.115).

Cal afegir que les entitats de caràcter no lucratiu, incloses les culturals, a partir de l'any 2014, amb la publicació de la Llei 21/2014, del 29 de desembre, i l'Ordre JUS/152/2018, de 12 de setembre, han estat obligades a millorar la seva informació financera i publicar en obert les seves principals dades econòmiques i financeres. Amb aquest escenari, aquesta tesi doctoral treballa sobre l'estudi de quina és la gestió econòmica, comptable i fiscal de les organitzacions del sector cultural de caràcter no lucratiu. A nivell d'elaboració del mapeig d'entitats, i amb la documentació de la que s'ha pogut disposar, la tria feta ha estat en funció de les entitats tipificades com a "culturals" seguint la codificació de les administracions públiques. Els llistats emprats per a la investigació són els elaborats per institucions com l'Ajuntament de Barcelona, la Generalitat de Catalunya i la Coordinadora Catalana de Fundacions, principalment, i que es detalla més endavant. Aquesta informació ha servit per a fer un procés de selecció que sigui el més equitatiu i objectiu possible.

Per a l'elaboració d'aquesta tesi, inicialment, la recerca pretenia fer un mapeig sobre els equipaments culturals de Barcelona, però aquesta idea va ser descartada per dues consideracions. Els equipaments podien o no estar vinculats a una personalitat jurídica i, en conseqüència, la investigació no disposaria de resultats prou vàlids i fidedignes sense poder

examinar quin és el procediment de gestió econòmica, comptable i fiscal i els possibles problemes derivats. La gestió dels equipaments sense personalitat jurídica acostuma a dependre d'una altra entitat o un altre ens de caràcter administratiu, que podria ser privat o públic, àmbits que han estat descartats per a aquest estudi. Donades aquestes circumstàncies, el mapeig s'ha fet sobre entitats, és a dir, sobre personalitats jurídiques (estiguin o no vinculades a equipaments culturals). Amb aquesta tria d'organitzacions, la recerca ha plantejat les diverses proves del treball de camp (explicat en el capítol 5) amb el que s'ha realitzat l'anàlisi descriptiva i estadística envers l'avaluació de la gestió econòmica, comptable i fiscal i l'estudi de quins són els problemes i les limitacions en aquests àmbits.

Respecte l'àmbit territorial, la recerca va ampliar la mirada cap a tot el territori català. La investigació ha pogut disposar de dades en obert suficients per a poder fer una tria més completa. Principalment, la informació ha estat obtinguda del Departament de Cultura i del Departament de Justícia de la Generalitat de Catalunya. L'ampliació de la zona geogràfica ha permès incloure una hipòtesi per a validar si hi ha un efecte de capitalitat en els problemes i les mesures aplicades en la gestió econòmica, comptable i fiscal de les organitzacions. Aquesta hipòtesi treballa sobre la base de l'existència de possibles divergències entre les problemàtiques presentades i en funció de si les entitats pertanyen a Barcelona o a la resta de Catalunya. En la tria realitzada d'entitats s'ha tingut en compte aquesta dicotomia i procurar que fos equitativa per a fer una anàlisi el més acurada possible. La investigació ha fet la tria a través de diversos llistats i publicats per diverses institucions per a evitar possibles biaixos. La tesi pretén concloure amb un resultat el més acurat possible i que pugui ser extrapolat al total d'entitats que pertanyen al sector cultural català d'àmbit no lucratiu.

El número d'entitats incloses en el mapeig treballat i segons la seva personalitat jurídica és el detall que s'inclou en la següent taula. Les dades presenten una distribució aleatòria amb diverses formes jurídiques: associacions i fundacions, principalment, i altres tipus d'ens que no poden ser directament inclosos en cap dels altres dos anteriors.

Taula 4.1.

Mapeig segons la personalitat jurídica

Personalitat jurídica	Número d'entitats	%
Associacions	1.565	65,21%
Fundacions	771	32,12%
Federacions	56	2,33%
Gremis	4	0,17%
Entitats religioses	3	0,13%
Acadèmies	1	0,04%
Total	2.400	100,00%

Font: Elaboració pròpia.

4.1. ÀMBIT TEMPORAL

L'àmbit temporal s'esmenta per a assenyalar la forma d'obtenció dels llistats utilitzats en el treball de camp. Aquests documents han servit per a disposar d'una fotografia de quin és l'escenari del sector i de les entitats de caràcter no lucratiu en un moment determinat, és a dir, triant les organitzacions en una mateixa situació política, econòmica i social. Donat que l'estudi vol presentar quins són els problemes i les limitacions de la gestió econòmica, comptable i fiscal de les entitats culturals catalanes sense ànim de lucre, l'àmbit temporal també ve marcat per la data de realització del treball de camp en què s'ha portat a terme aquesta tesi doctoral. El període d'estudi es va iniciar en el mes de novembre de l'any 2018, en conseqüència, la recerca ha tingut en compte que els llistats utilitzats per al mapeig hagin estat emesos a data de tancament dels exercicis 2017 i 2018, coincidint amb la data d'inici d'aquesta investigació. Aquests dos anys són l'inici del nostre període temporal per a la investigació que es presenta i que ha estat la base de la tria d'entitats a analitzar.

Malgrat que el període de referència han estat els anys 2017 i 2018, la situació esdevinguda a partir del mes de març de l'any 2020, la pandèmia de la COVID-19, i amb els conseqüents

efectes tant a nivell econòmic com social, es va redefinir el pla d'investigació inicial. Aquesta situació, també, va provocar una ampliació dels objectius específics i de les hipòtesis que s'havien determinat amb un increment del treball de camp. Cal afegir que si s'hagués estudiat la gestió econòmica, comptable i fiscal sense considerar la mirada dels efectes provocats per la COVID-19, potser, la recerca presentaria dades incomplertes. La paralització de l'activitat a nivell mundial va afectar directament a les entitats culturals i donades les greus repercussions a nivell econòmic i social, la recerca ha inclòs l'anàlisi de quatre objectius addicionals amb les seves hipòtesis associades. Cal apuntar que ha estat essencial la incorporació dels efectes de la COVID-19 en aquest treball de camp perquè afectava al desenvolupament de la tesi doctoral i a les conclusions finals. El període real del treball de camp i l'estudi d'aquesta tesi doctoral ha estat entre els anys 2017 i 2020, fent seguiment de les conseqüències esdevingudes durant dos anys següents, el període que comprèn l'any 2021 i 2022.

Respecte dels llistats i la documentació addicional treballada, el període a considerar, també, serà entre els anys 2017 i 2020. Cal assenyalar que les dades numèriques no ha estat la principal prioritat de la tesi, encara que poden ser emprades per a fer determinades validacions. Principalment, la investigació ha estat de tipus qualitatiu, específicament centrada en els següents grups: quines són les dades comptables que es generen en una entitat cultural de caràcter no lucratiu, com es desenvolupa la seva gestió econòmica, comptable i fiscal, els problemes i les limitacions que es generen incorporant els efectes econòmics que ha esdevingut amb l'aparició de la COVID-19 i la frenada de l'activitat a nivell mundial.

4.2. PROCEDÈNCIA DE LES DADES MAPEJADES

En els llistats obtinguts, les entitats considerades són les que segueixen les característiques d'àmbit territorial comentades en el punt anterior (i ampliat en el punt 4.5), tenint en compte que estiguin diferenciades per sectors culturals (veure el punt 4.4) i que la seva personalitat jurídica sigui de caràcter no lucratiu. La proposta presenta una tria que sigui la més variada possible, per a evitar qualsevol tipus de desviació en els resultats finals de la investigació. Amb la fotografia final del mapeig, la recerca disposa de la base de dades per a la selecció i portar a terme el treball de camp. Aquests llistats han estat treballats a través de vuit bases de

dades diferents, amb els mateixos criteris de selecció, i arribar a un mapeig final que és la base de dades definitiva i de referència. Els llistats utilitzats són els següents:

- Llistat d'entitats que són receptores de subvencions de l'Institut de Cultura de Barcelona publicat per l'Ajuntament de Barcelona a l'Observatori de Dades Culturals de Barcelona, el qual està disponible des de l'any 2010. El llistat, que s'ha emprat per al treball de camp, ha estat publicat a tancament dels anys 2017 i 2018²⁸. L'anàlisi del document s'ha realitzat entre els mesos de desembre 2019 i gener 2020.
- Llistat d'entitats que són receptores de subvencions del Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya. Aquesta relació d'entitats recull les que reben subvencions però, a diferència dels llistats anteriors, aquest inclou també la resta de Catalunya. Els llistats emprats són a data de tancament de l'any 2018²⁹, el qual ha estat extret i treballat durant el mes de febrer de 2020.
- Llistat d'entitats de caràcter no lucratiu dins la classificació general de "Cultura" que publica el Departament de Justícia de la Generalitat de Catalunya. La seva característica diferencial respecte dels anteriors llistats és que les entitats incloses poden ser o no receptores de subvencions i el seu àmbit territorial és tot el territori català. El llistat utilitzat ha estat extret i treballat a data el mes de març de l'any 2020³⁰.
- Llistat d'entitats de la Coordinadora Catalana de Fundacions que han estat categoritzades com a "Culturals". Aquesta organització representa els interessos de les fundacions davant els poders públics i la societat. La informació extreta està disponible a la seva pàgina web dins el seu directori detallat per ens. El llistat ha estat extret de la seva pàgina web i ha estat treballat a data d'abril 2020³¹.

²⁸ AJUNTAMENT DE BARCELONA. (2015). Observatori Dades Culturals Barcelona [base de dades en línia]. <https://barcelonadadescultura.bcn.cat/>

²⁹ GENERALITAT DE CATALUNYA. (2018). *Resolucions i acords d'ajuts 2018. Departament de Cultura.*

³⁰ GENERALITAT DE CATALUNYA. (s.d.). Guia d'entitats. Departament de Justícia [base de dades en línia]. http://justicia.gencat.cat/ca/serveis/guia_d_entitats/

³¹ COORDINADORA CATALANA DE FUNDACIONS. (s.d.). Directori de Fundacions [base de dades en línia]. <https://ccfundacions.cat/directori-de-fundacions/>

- Llistat d'entitats de caràcter no lucratiu dins la classificació general de “Cultura” que publica el Departament de Justícia de la Generalitat de Catalunya però, a diferència del llistat anterior, la tria s’ha fet en funció de la seva data d’inscripció i que el registre fos entre els anys 2017 i 2020. Aquesta selecció és per a incorporar entitats que siguin de nova creació. El llistat emprat ha estat extret i treballat a data del mes de maig de l’any 2020.
- Llistat d'entitats receptores de subvencions de l’Institut de Cultura de Barcelona publicat per l’Ajuntament de Barcelona a l’Observatori de Dades Culturals de Barcelona amb els llistats de subvencions de l’exercici tancat 2019. El llistat ha estat publicat per l’ICUB i treballat en el mes de juny del 2020³².
- Llistat d'entitats signants del manifest impulsat pel “Cercle de Cultura”, entitat de caràcter associatiu i un espai de diàleg i de debat a favor de la cultura. El manifest presentat reclama a les administracions solucions a la crítica situació del sector³³. Aquest manifest ha estat publicat al mes d’abril de l’any 2020 i s’ha treballat durant el mes de juny del mateix any. La recerca ha revisat si havien entitats rellevants que no s’haguessin inclòs.

Taula 4.2.

Mapeig segons el llistat treballat

Llistat treballats	Número d'entitats	%
Llistat subvencions ICUB 2017	258	10,75%
Llistat subvencions ICUB 2018	68	2,83%
Llistat subvencions ICUB 2019	23	0,96%
Llistat subvencions Departament de Cultura 2018	224	9,33%
Llistat Departament de Justícia	1.112	46,33%

³² AJUNTAMENT DE BARCELONA. (2015). Observatori Dades Culturals Barcelona [base de dades en línia]. <https://barcelonadadescultura.bcn.cat/>

³³ CERCLE DE CULTURA. (2020, 20 d’abril). Manifest a favor de la cultura [entrada de pàgina web]. *Web de Cercle de Cultura*.

Llistat treballats (<i>cont.</i>)	Número d'entitats	%
Llistat Coordinadora Catalana de Fundacions	400	16,67%
Llistat Departament de Justícia (creades entre 2017-2020)	281	11,71%
Llistat entitats signants manifest Cercle Cultura	34	1,42%
Total	2.400	100,00%

Font: Elaboració pròpia.

4.3. CRITERIS DE SELECCIÓ

Les dues primeres tries van ser entitats que formaven part dels llistats que publica l'Ajuntament de Barcelona sobre les entitats que són receptores de subvencions. Com la investigació fou iniciada al novembre de l'any 2018 i les darreres dades de tancament eren de l'any 2017, és el llistat amb el que es va començar a treballar. Durant el segon any de la tesi, profunditzant en el mapeig que es volia portar a terme, la recerca va considerar que s'havia de prioritzar que el mapeig fos el més divers possible i, també, es van incloure noves entitats a partir del tancament de l'any 2018 (disponible en el moment de la realització del mapeig), excloent les entitats ja triades en el llistat de l'any anterior. Amb aquesta primera tria, treballada en dues bases de dades, presenta un mapeig amb només entitats de Barcelona i que fossin receptores de subvencions.

La tercera selecció va ampliar la tria a entitats receptores de subvencions però, en aquest cas, de la Generalitat de Catalunya i amb data de tancament de l'exercici 2018, el llistat que estava disponible en el moment del mapeig. La recerca aconseguia l'increment de la base de selecció amb entitats de caràcter no lucratiu i amb un àmbit territorial de fora del territori barceloní, en conseqüència, incloent tot el territori català. Aquesta relació ajuda a desenvolupar la hipòtesi número 4.4 sobre l'existència de diferències en els problemes i les mesures aplicades en funció del domicili social de l'entitat, és a dir, comparant entre organitzacions de Barcelona i de la resta de Catalunya i estudiant un possible efecte de capitalitat.

Triades les entitats receptores de subvencions d'administracions públiques que fossin de Barcelona i de la resta del territori català, la recerca ha inclòs una selecció addicional. Amb el

mateix criteri de la tria anterior, el llistat treballat ha estat la guia d'entitats publicada pel Departament de Justícia de la Generalitat de Catalunya. En tots els casos s'ha tingut en compte que les organitzacions que ja havien estat seleccionades en els llistats anteriors no es tornessin a incloure. A banda dels criteris a considerar sobre la pertinença al territori català i que fossin de caràcter no lucratiu, la recerca ha tingut en compte que aquestes entitats disposessin de pàgina web i correu electrònic com a forma de contacte. Amb entitats receptores de subvencions o no, la investigació ha pogut treballar envers la comparativa sobre les problemàtiques i les mesures aplicades en la gestió econòmica, comptable i fiscal i si genera algun tipus d'afectació si els seus ingressos són o no de caràcter públic. Aquest aspecte desenvolupa en la hipòtesi de treball 4.3.

El cinquè llistat utilitzat és el directori d'entitats de la Coordinadora Catalana de Fundacions i seleccionant les entitats categoritzades com a "culturals". Aquest llistat es va tenir en compte perquè inclou exclusivament fundacions, receptores o no de subvencions i amb el domicili social a Catalunya. La tesi podia afegir una mostra més gran d'entitats amb aquesta personalitat jurídica. Abans de tancar el mapeig, la recerca ha treballat tres llistats addicionals. Seguint el llistat del Departament de Justícia de la Generalitat de Catalunya, la investigació ha triat entitats amb data d'inscripció registral entre els anys 2017 i 2020 considerades de recent o nova creació. La tesi, també, ha treballat sobre la base del llistat de subvencions que ha estat editat per l'ICUB amb l'exercici tancat a l'any 2019 i publicat al mes de juny de l'any 2020.

En darrer terme, i derivat de la pandèmia iniciada al març de l'any 2020 amb la necessitat de crear mesures urgents dins la cultura, el sector va realitzar un manifest iniciat pel "Cercle de Cultura" i que va ser signat per un nombre important d'entitats del món de la cultura. Al ser entitats rellevants en el sector, la recerca ha revisat quin ha estat el llistat d'ens participants i la investigació ha incorporat en el mapeig les que disposen de les característiques diferenciadores que han estat considerades en el treball de camp i, també, que no haguessin estat seleccionades prèviament.

A cada llistat s'ha fet la classificació de les entitats incloses i seguint un ordre de prelación amb el que ha portat a la tria final evitant repeticions i que ha estat emprada com a població de referència durant d'aquesta investigació:

1. Els llistats detallats per subvencions s'han totalitzat per a poder treballar per entitats evitant duplicitats. Cal considerar que una entitat pot ser receptora d'una o més subvencions.

2. La recerca ha fet una primera classificació de les entitats en funció de la seva personalitat jurídica: públic (organismes i consorcis, principalment), no lucratiu (associacions i fundacions) i lucratiu (societats limitades, societat anònimes, cooperatives, persones físiques, societats civils, entre les més destacades).

3. Triades les entitats de caràcter no lucratiu i exclouent les de tipus públic i lucratiu, el següent pas ha estat determinar quin és el municipi de cada entitat descartant les que no pertanyen al territori català, seguint el criteri detallat en el punt 4.5.

4. En darrer terme, la recerca ha tingut en compte si l'entitat estava en actiu perquè en els llistats apareixen tot tipus d'ens, estiguin o no actives. La detecció ha estat a través de la seva pàgina web, és a dir, si disposava d'activitat i/o si la seva forma de contacte estava en actiu (correu electrònic o formulari de contacte). També, la investigació ha descartat entitats que utilitzen perfils de xarxes socials com a pàgina web. Cal tenir en compte que en algunes de les proves en detall, la recerca treballa quina és la informació disponible en obert a les seves pàgines web i els perfils poden ser de tipus privat o que no hi hagi informació suficient.

Cal afegir que la recerca ha revisat amb cura la documentació per a evitar incloure contactes repetits. És a dir, la investigació ha salvat les duplicitats perquè algunes entitats estan en diversos llistats a la vegada. Les organitzacions s'han inclòs en el mapeig només un cop. La recerca, també, ha fet un filtratge per a defugir d'aquesta reiteració de contactes d'entitats que treballen en diversos escenaris com, per exemple, les que disposen d'una fundació i una associació, incloent només un ítem i evitant de nou la duplicitat informació dins el mapeig.

En la base de dades final, la recerca ha inclòs, com informació addicional i si s'ha pogut localitzar en les dades en obert, el Número d'Identificació Fiscal (NIF) de cada entitat, dada que utilitza l'Estat com a identificació tributària per a totes les persones físiques i jurídiques, sent una numeració única per a cadascuna i que està compostat d'una lletra i 8 números. Cal tenir en compte que les entitats de caràcter no lucratiu comencen amb la lletra "G" i, també, ha servit per a millorar i perfilar la selecció. Aquesta dada ha estat emprada, de nou, per a evitar duplicar entitats dins el mapeig. La recerca ha considerat que en els diferents llistats hi

ha entitats amb noms similars, però que no són la mateixa organització i es podria haver eliminat algun ítem incorrectament. El NIF ha estat útil per a poder distingir cadascuna de les entitats triades. També, hi ha ens amb un nom lleugerament divers en cadascun dels llistats treballats, en canvi, si era el mateix. Gràcies a aquesta dada numèrica, la recerca ha detectat que es tractava de la mateixa entitat i només s'ha incorporat un dels ítems.

4.4. ÀMBIT SECTORIAL

Amb la fotografia del mapeig, i a través dels llistats treballats, les entitats s'han classificat en funció de la seva activitat principal amb la informació obtinguda del treball de camp i les respostes dels qüestionaris enviats (aspecte que serà desenvolupat en el capítol “Metodologia aplicada”). Majoritàriament, les entitats treballen en diferents camps culturals, però la recerca les ha classificat en funció de la seva activitat principal per a obtenir un mapeig inicial i que serveixi per a donar inici al treball de camp. La investigació ha tingut en compte que la selecció entre entitats fos suficientment diversa, aconseguint una visió el més àmplia possible. La classificació de les principals activitats culturals és la que es presenta a continuació:

- Arts escèniques
- Arts visuals
- Audiovisual i cinema
- Cultura popular i tradicional
- Editorial i llibres
- Museus i patrimoni
- Multidisciplinari
- Música

Les entitats que no s'han pogut incloure en cap de les tipologies esmentades en la classificació anterior, la recerca ha incorporat una categoria residual anomenada “Altres”. A banda que disposin d'aquest caràcter restant, també, la investigació ha fet una segona catalogació per a treballar-les i diferenciar-les entre els sectors de: l'esport, la salut, l'educatiu, el social o el lleure, entre d'altres. Les activitats més residuals i que no s'han pogut arribar a distingir, inevitablement, s'han agrupat com a “Altres”. Encara que, aparentment, aquestes que han estat categoritzades com “Altres” no són activitats principals de tipus cultural, la recerca ha tingut en compte aquestes entitats perquè en els llistats utilitzats de fonts externes, si les classifiquen com a tipus “Cultural”. Per a evitar qualsevol tipus de manipulació, esbiaix o falsejament de la informació emprada, les entitats seleccionades s'han categoritzat com

“Altres”. El següent quadre il·lustratiu, la recerca mostra el número d’organitzacions triades segons el seu àmbit sectorial i el seu pes percentual que representen sobre el total:

Taula 4.3.

Mapeig segons l’activitat principal

Activitat principal	Número d’entitats	%
Arts escèniques	235	9,79%
Arts visuals	144	6,00%
Audiovisual i cinema	132	5,50%
Cultura popular i tradicional	274	11,42%
Editorial i llibres	72	3,00%
Museu i patrimoni	234	9,75%
Multidisciplinari	173	7,21%
Música	262	10,91%
Altres	874	36,42%
Total	2.400	100,00%

Font: Elaboració pròpia.

El desglossament de la categoria “Altres” s’ha fet de la forma més detallada possible i que ha servit per a tenir una visió més acurada. També, exposa al lector d’aquesta tesi quina és la gran diversitat que existeix en el sector cultural, el que dificulta l’aplicació de mesures comunes i úniques, tal i com es detalla en la hipòtesi de treball número 1.3 sobre la manca de comparabilitat de les dades comptables.

Taula 4.4.

Mapeig segons l'activitat principal - Altres

Activitat principal: Altres	Número d'entitats	%
Esport	118	13,50%
Educatiu	108	12,36%
Social	275	31,47%
Lleure/Clubs	114	13,04%
Animals	37	4,23%
Empresarial	72	8,24%
Ciència/Salut	89	10,18%
Polític	46	5,26%
Religiós	15	1,72%
Total	874	100,00%

Font: Elaboració pròpia.

4.5. ÀMBIT TERRITORIAL

Respecte l'àmbit territorial, només es vol puntualitzar quina ha estat la forma de tria d'entitats i que ja ha estat comentada en els punts anteriors. La zona geogràfica pot variar i veure's afectada per diferents aspectes externs tant diversos com els econòmics, els polítics o els socials. Per aquest motiu, l'àmbit de treball ha estat el català perquè existeixen aspectes diferencials, com legislació pròpia catalana o com altres aspectes distintius que podrien provocar divergències en l'anàlisi descriptiva i estadística. En el mapeig realitzat i els treballs a fets amb posterioritat com el qüestionari, explicat en el capítol de "Metodologia aplicada", també, la recerca ha demanat quin és el domicili social de cada entitat seleccionada. La investigació ha pogut diferenciar entre les entitats de Barcelona i de la resta de Catalunya, reforçant la informació inclosa en el mapeig inicial. Aquesta mirada ha treballat la hipòtesi vinculada amb la zona geogràfica i que vol esbrinar si existeixen possibles diferències en funció de l'àmbit territorial, si existeix un efecte de capitalitat, segons si pertanyen o no a

Barcelona. Per a què aquesta tria d'entitats sigui el més acurada i diversa possible, la recerca ha disposat de llistats publicats per l'Ajuntament de Barcelona, la Generalitat de Catalunya i la Coordinadora Catalana de Fundacions que inclouen entitats de tot el territori català.

L'estudi ha triat una zona territorial i que aquesta sigui comparativa tant a nivell legislatiu com que les seves polítiques econòmiques aplicades disposin de certa harmonització. La comparativa entre territoris acostuma a presentar divergències creant problemes per a fer anàlisis comparatives, on la investigació podria estar esbiaixada. Segons Rius-Ulldemolins, la forma de gestió cultural a Barcelona es basa en un projecte establert pel govern local per a liderar el canvi dins la pròpia societat. Amb la idea de la creació de valor a través del enfortiment dels vincles entre els actors (públic, privat, tercer sector) i en totes les cadenes de producció (creació, producció, difusió), promou col·laboracions interdisciplinàries (Rius-Ulldemolins, 2014, p.407). Cadascun dels territoris catalans disposa d'unes característiques específiques que, combinat les formes jurídiques de les organitzacions (titularitats públiques, privades i les híbrides), conforma un escenari ben divers i totalment heterogeni. Amb aquestes circumstàncies, l'estudi es centrarà únicament en aquesta comparativa entre Barcelona i la resta de Catalunya. En general, hi ha una gran complexitat entre les organitzacions que conformen el sector cultural i que mostren un escenari ple de peculiaritats.

Taula 4.5.

Mapeig segons l'àmbit territorial

Zona geogràfica	Número d'entitats	%
Barcelona (municipi)	1.192	49,67%
Barcelona (resta província)	866	36,08%
Girona	137	5,71%
Lleida	93	3,87%
Tarragona	112	4,67%
Total	2.400	100,00%

Font: Elaboració pròpia.

4.6. RESUM DEL CAPÍTOL

L'acotació conceptual de la investigació s'ha realitzat a través de la informació inclosa en diversos llistats incrementat el nivell d'objectivitat de la tria efectuada i que han estat treballats de forma conjunta per a aconseguir una població suficientment gran i diversa. La informació obtinguda de les entitats incloses en la selecció ha estat obtinguda a través de les seves pàgina web (els comptes anuals, les memòries d'activitat o els informes d'auditoria), és a dir, sota la premissa de l'accés en obert i seguint els criteris establerts en la llei de transparència. Les dades emprades han servit per a l'anàlisi sobre la gestió econòmica, comptable i fiscal i conèixer quins són els possibles problemes i les limitacions en les entitats culturals no lucratives a Catalunya.

Cal afegir que els ens de caràcter no lucratiu, a partir la publicació de la Generalitat de Catalunya de la Llei 21/2014, del 29 de desembre, i l'Ordre JUS/152/2018, de 12 de setembre, que desenvolupa l'obligació de transparència de les entitats del tercer sector, aquestes organitzacions estan obligades a publicar en obert les principals dades econòmiques, com altra informació addicional sobre la gestió econòmica, comptable i fiscal. Amb aquest plantejament, la recerca considera que s'ha disposat de documentació suficient per a portar a terme la investigació presentada. Cal afegir que la investigació ha emprat les dades de forma anònima i agregada protegint a les organitzacions participants. Respecte la confidencialitat de les dades, la informació utilitzada ha estat la publicada i que està disponible en obert. La recerca no ha tingut possibles conflictes ètics per a treballar la documentació obtinguda, la qual ha estat aconseguida en obert i de la qual s'ha mantingut l'anonimat.

A partir del mapeig efectuat, la recerca ha creat una base de dades d'entitats i amb les que s'han portat a terme tres grans grups de proves en detall. En primer terme, la recerca ha enviat un qüestionari a totes aquestes entitats que inclouen una sèrie de preguntes vinculades amb les hipòtesis plantejades. En segon lloc, i segons els resultats obtinguts, les entrevistes semiestructurades han estat la segona branca de l'estudi i que complementen els resultats de les qüestionaris rebuts. L'estudi, també, presenta altres proves en detall centrades en les dades publicades per les entitats. Amb el suport documental i les tasques del treball de camp, la recerca podrà donar resposta a tots els objectius específics i les hipòtesis exposades. El detall de les proves s'expliquen i estan desenvolupades específicament en el capítol de "Metodologia aplicada".

CAPÍTOL 5.

METODOLOGIA APLICADA

“Saber el que s’ha de fer elimina la por”

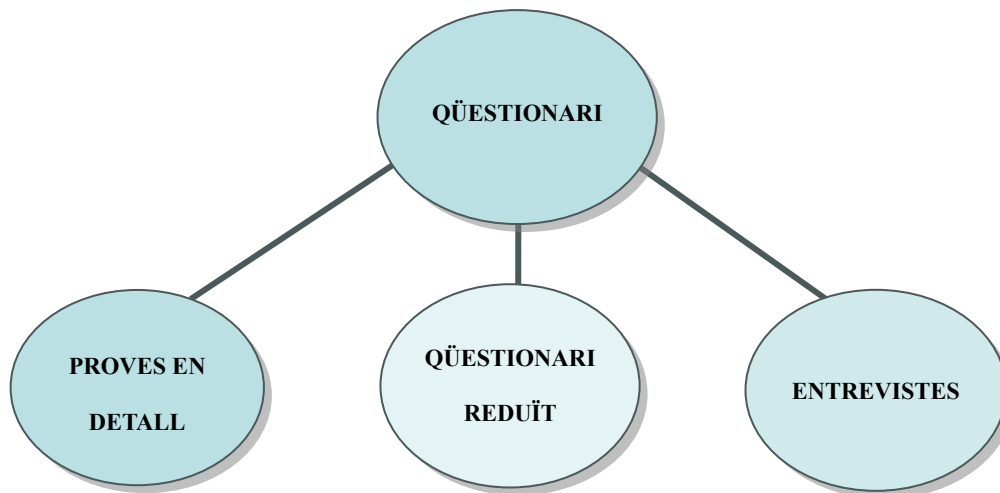
(Rosa Parks)

La metodologia aplicada està centrada des de l'àmbit de la investigació documental i des de la visió de l'estudi empíric. L'anàlisi documental es desenvolupa dins del capítol dedicat al marc teòric i amb algunes proves complementàries que es descriuen a continuació. En el cas de la recerca empírica, i com a treball de camp, la investigació han realitzat mètodes d'inferència i corroboració de conclusions, utilitzant diversos recursos com un qüestionari que presenta preguntes relacionades amb els objectius de la present tesi doctoral i complementades amb altres proves en detall. Una gran percentatge de les entitats culturals catalanes de caire no lucratiu, que formen l'acotació conceptual descrita en el capítol 4, han col·laborat activament en la seva resolució (un total, 383 entitats), convertint-se en el centre del treball de camp aconseguint una anàlisi exhaustiva de les respostes obtingudes. Amb el volum de dades obtingudes, aquestes poden ser considerades com a representatives de la realitat del sector no lucratiu cultural i que han estat treballades a nivell descriptiu i estadístic, efectuant una anàlisi univariable, bivivariable i multivariable. Al final d'aquest capítol es detalla per a cadascun dels objectius que formen aquesta tesi quin han estat les proves realitzades per a validar la seva hipòtesi associada.

Com a suport addicional en aquest qüestionari, l'estudi presenta algunes proves en detall que han complementat els resultats obtinguts. D'una banda, un qüestionari més reduït per a les entitats que no han volgut realitzar el principal (més detallat) perquè el temps de dedicació era alt. També, algunes proves complementàries envers la revisió de la transparència de les dades i sobre els informes d'auditoria emesos i altres sectorials sobre els problemes i limitacions de les entitats culturals no lucratives amb els efectes de la COVID-19 de rerefons. Amb les proves anteriors fetes, els resultats han estat corroborats o reforçats a través de les entrevistes semiestructurades a professionals del sector cultural per a obtenir valor afegit a les conclusions obtingudes en la present tesi doctoral. Els resultats del treball de camp s'han inclòs com annexos d'aquesta tesi.

Gràfic 5.1.

Resum de les proves principal i secundàries



Font: Elaboració pròpia

5.1. TREBALL DE CAMP PRINCIPAL. EL QÜESTIONARI

Com a prova principal, la recerca ha elaborat un qüestionari que recull diverses preguntes per a respondre a la majoria d'objectius (la resta es validen a través de proves en detall) i hipòtesis dels blocs de treball en què s'estructura la investigació: les dades comptables, la gestió econòmica, comptable i fiscal i els problemes, les limitacions i les possibles mesures a aplicar, afegint un cinquè bloc sobre els efectes de la pandèmia de la COVID-19. Aquestes tasques es descriuen en el punt 2 d'aquest capítol. Amb una gran col·laboració de les entitats participants, el qüestionari s'ha convertit en l'eix vertebrador de la tesi, bàsicament, per l'enorme volum de respostes rebudes i amb unes dades que han pogut ser tractades des de diversos angles, com la dimensió o l'activitat, entre d'altres, i que es descriuran a continuació. La investigació exposa una anàlisi a nivell univariable, bivariable i multivariable arribant a unes conclusions detallades i exhaustives.

El qüestionari segueix la mateixa estructura que els diversos blocs temàtics que formen els objectius i les hipòtesis de la tesi. A la primera part es recullen diverses preguntes de tipus descriptiu per a conèixer quines són les entitats que li han donat resposta. La redacció de les qüestions és un format tancat amb diverses alternatives de resposta, tant de tipus dicotòmic

com d'opció múltiple. Amb aquesta estructura, el nombre de dades ha estat elevada i ha generat la possibilitat de disposar d'una anàlisi més àmplia. Malgrat les desavantatges que podria generar, la recerca ha prioritzat la obtenció d'un nombre respostes per a fer un estudi el més divers possible. En el qüestionari s'ha inclòs un apartat de "comentaris" per si els enquestats volien apuntar algun aspecte addicional que no es recollia a l'enquesta. La redacció de les opcions ha tingut que ser clara, concisa, comprensible i senzilla, evitant l'existència d'ambigüitats, confusions o que incitessin a la tria d'una opció determinada. En darrer terme, el qüestionari inclou un text introductori que expliqui quin és l'objectiu de l'estudi i que asseguri l'anonimat dels resultats obtinguts (Fernández, 2007). Cal assenyalar que el qüestionari supera el número ideal de preguntes, amb un volum lleugerament més alt del que s'hagués desitjat, la investigació ha prioritzat tenir una resposta a cadascun dels objectius plantejats i que fos d'una manera prou rellevant.

Les dades l'acotació conceptual, complementades amb la informació de la base de dades i l'obtinguda a través de la seva pàgina web (són dades en obert), també, s'ha inclòs el Número d'Identificació Fiscal (NIF) o les seves dades registrals, si aquestes estan actualitzades per la Generalitat de Catalunya. Aquestes dades són individuals i úniques per a cada entitat, evitant i assegurant la no duplicació d'organitzacions dins dels ítems treballats. Una vegada realitzat el mapeig d'entitats que formen aquesta investigació i per a mantenir l'anonimat defugint del possible biaix en les respostes, els 2.400 ítems s'han codificat amb la nomenclatura d'una lletra ("A" fins "H") més tres dígitos addicionals compresos entre el número 100 i el 399, ambdós inclosos. Amb la codificació única, l'anàlisi dels resultats ha pogut ser anònima i afavorint la imparcialitat dels resultats obtinguts i examinats. Cal afegir que les entitats s'han ordenat en funció de la seva activitat principal, seguint el que indica el Registre de la Generalitat de Catalunya, diferenciant si és únicament cultural o, en cas contrari, si no era la principal, s'ha categoritzat com a "Altres". Aquesta dicotomia entre les diverses entitats participants ha servit com un dels mètodes de contrast entre entitats intrínsecament culturals i les considerades com a "Altres", on l'aspecte cultural és una de les seves activitats, però no n'és la principal.

5.1.1. Creació del qüestionari

L'elaboració del qüestionari ha estat a través d'una eina informàtica d'ús senzill i gratuït, el “*Google Forms*”, i que serveix per l'enviament i pel tractament de la informació de forma telemàtica. En l'enviament del qüestionari, fet en línia, la recerca ho ha portat a terme a través de la creació d'un correu electrònic específic, únicament per a la comunicació i que ha servit per a realitzar el treball de camp i l'arxiu de les dades de les entitats participants. Una vegada acabat el període de recepció de respostes, amb aquesta eina es va generar un fitxer en format “*Microsoft Excel*” per al desenvolupament i anàlisi del treball en detall i en un format pràctic com és un full de càlcul (extrapolable posteriorment a altres com l'SPSS per a la validació estadística). Durant el treball de camp, la recerca ha realitzat còpies de seguretat seguint aquest mateix mètode. Veure el model de qüestionari en l'Annex I de la present tesi doctoral.

Abans de fer l'enviament a les entitats que formen la base de dades, la investigació ha portat a terme una prova de validació del qüestionari i anomenada com “Qüestionari tipus 0”. A banda de comprovar i realitzar les proves internes necessàries envers el format de l'enquesta, les dues respostes obtingudes, també, van ser incloses en el treball de camp posterior. Gràcies a aquestes proves pilot, el qüestionari va ser modificat i adaptat, principalment a nivell tècnic, per a la millora en la manera de triar les respostes però, també, es va corregir per a què fós més àgil i visual reduint el temps de resposta. En el format inicial, l'enquesta s'havia fet en format desplegable i es va verificar que el temps de resposta era més lent. Principalment, cal aclarir que, en cap cas, va ser necessari canviar les preguntes preparades per al treball de camp perquè s'entien i es podien respondre sense problemes.

L'enviament del qüestionari es va realitzar en períodes diferents. El primer iniciat el 21 d'abril de l'any 2020, amb data límit de resposta el 30 de setembre del mateix any. El segon enviament es va portar a terme durant la primera setmana de juliol i el tercer fou a partir del dia 20 del mateix mes. Passat l'estiu de l'any 2020, al mes de setembre es va contactar amb algunes entitats, que se'ls havia enviat el qüestionari prèviament, i es va fer un darrer intent per a ampliar la mostra al màxim possible. Cada qüestionari va ser enviat de forma individualitzada per correu electrònic a cadascuna de les organitzacions, un procés més lent, però més segur que un de massiu. Els dubtes dels participants es van poder aclarir a mesura mentre els responien. Algunes entitats que no volien participar, bàsicament, pel volum de

temps que es necessitava per a respondre, la recerca va crea un de més reduït, i que ha servit com a mètode de contrast en els blocs 4 i 5. No s'han totalitzat les respostes d'ambdós qüestionaris.

A data 30 de setembre de l'any 2020 es va tancar el període de respostes i es va procedir a l'eliminació dels qüestionaris que s'havien respòs de forma incompleta o incoherent (per exemple, gran quantitat de respostes repetides sense sentit i de forma continuada). També, es van eliminar les enquestes que no havien inclòs el codi de referència indicat en el correu electrònic enviat. La codificació és una numeració única que serveix per al creuament de dades entre el mapeig i les respostes rebudes, fonamentalment, per a evitar duplicitats de respostes (és a dir, entitats que responguin dues vegades) o defugir d'entitats que no formen la base de dades elaborada (desvirtuaria l'acotació conceptual). En total, es van eliminar 19. El resultat final obtingut ha estat de 383 qüestionaris, un 15,96% del total d'entitats que formen la base de dades, repartits entre 305 entitats amb activitat exclusivament de caràcter cultural, i la resta, 78 entitats que corresponen a la categoria "Altres" i que serveixen per a realitzar un treball de contrast entre les respostes rebudes. Cal considerar que, malgrat que es disposi d'un alt percentatge de respostes, durant l'elaboració del treball de camp i el tractament de les dades, probablement derivat de la situació sanitària de la COVID-19, la recerca ha detectat que diferents organitzacions, que no havien contestat, havien tancat temporalment o de forma indefinida. En conseqüència, si s'eliminessin aquests ítems, el percentatge de la mostra seria més elevat.

5.1.2. Anàlisi de les dades obtingudes

Respecte de la informació rebuda en els qüestionaris, i considerant que són variables estadístiques qualitatives, la recerca ha realitzat una primera validació quantificant quines han estat les respostes principals sense considerar cap altra variable. Una vegada fet aquest primer cribratge, i obtinguda una primera valoració dels resultats, la investigació ha portat a terme una segona revisió per a cadascuna de les preguntes creuant les dades segons diverses categories fent una anàlisi bivariàble i multivariàble (a nivell descriptiu i estadístic), és a dir, que seguint els següents criteris, revisant si els resultats previs canvien:

- Si l'activitat principal és cultural
- Activitat principal
- Any de creació
- Domicili social
- Personalitat jurídica
- Receptora de subvencions
- Beneficiària d'ingressos públics
- Si realitza auditoria anual
- El valor en balanç del seu actiu
- Ingressos ordinaris
- Nombre mitjà de treballadors

Les entrevistes semiestructurades complementen la informació obtinguda en els qüestionaris i que s'endinsen en les experiències dels professionals participants per a aconseguir conclusions més solvents i concloents. Altres proves en detall, com la revisió dels informes d'auditoria, presenten dades objectives que sumen als resultats de les enquestes.

5.2. PROVES COMPLEMENTÀRIES

Amb un elevat volum de respostes dels qüestionaris, la recerca ha considerat que la resta de proves a treballar han estat destinades a donar suport i completar les dades resultants de les enquestes. En el pla inicial de treball, la investigació considerava que el nombre d'entitats que contestarien l'enquesta no seria gaire significatiu, principalment, per la delicada situació sanitària, i en conseqüència també econòmica, que les organitzacions estaven patint en el moment de l'enviament (abril de l'any 2020). Suposadament, el treball de camp s'hauria d'haver reforçat amb altres proves en detall. En canvi, la resposta de les entitats ha estat molt positiva, i amb l'alta participació resultant, les organitzacions han demostrat un gran desig per a aconseguir una millora en l'àmbit de treball que presenta aquest estudi: la gestió econòmica, comptable i fiscal de les entitats no lucratives culturals catalanes. Una vegada validades i treballades quines són les dades obtingudes dels qüestionaris, la recerca ha realitzat proves complementàries per a donar suport i aclarir els resultats obtinguts, reforçant les conclusions finals d'aquesta tesi doctoral.

5.2.1. El qüestionari reduït

Com a prova complementària, el qüestionari reduït amb preguntes que fan referència als blocs 4 i 5, el tractament sobre els problemes, les limitacions, les possibles mesures aplicables i quins han estat els efectes de la COVID-19 en la gestió econòmica, comptable i

fiscal de les entitats incloses en el mapeig de l'acotació conceptual. Durant l'enviament del qüestionari principal, la recerca va detectar que algunes entitats no volien participar perquè el consideraven molt llarg i feixuc. Per aquest motiu, la investigació va crear un de més reduït per a utilitzar-ho com a comparativa respecte les respostes del qüestionari principal. Aquest qüestionari reduït es va enviar a les entitats que havien mostrat un entusiasme per participar en l'estudi, però que no ho havien fet amb el principal. No hi ha entitats que hagin realitzat els dos, important aclarir-ho i, per tant, no s'han duplicat resultats. La finalització de l'enviament dels qüestionaris reduïts ha estat el mateix, amb un menor període perquè es va incorporar en el treball de camp més tard. El període de tramesa va ser entre l'1 de juliol i el 30 de setembre de l'any 2020 coincidint amb les dates del qüestionari principal per a evitar biaixos en les respostes en relació al context i el moment en què s'havia portat a terme. S'ha inclòs el model del qüestionari reduït a l'Annex III.

De les respostes s'han eliminat 6 considerades com incoherents o incompletes i que distorsionarien les conclusions finals del treball de camp. Fet aquest filtratge, la recerca han obtingut un total de 167 qüestionaris, de les que s'han eliminat 4 perquè la seva activitat principal correspon a la categoria "Altres". No s'havien enviat qüestionaris reduïts a entitats que s'haguessin detectat com a "Altres". Aquestes 4 respostes tampoc era un volum prou representatiu per a comparar-les amb les respostes d'aquest tipus del qüestionari principal. El total de respostes obtingudes com a vàlides per a la nostra investigació ha estat de 163. Cal assenyalar que per a confirmar que les respostes corresponen a entitats que no havien fet el qüestionari principal, la recerca ha revisat la codificació assignada en el mapeig, és a dir, en la base de dades de la població de referència.

5.2.2. Compliment dels requisits de transparència

Malgrat que en el qüestionari principal es volia incloure una pregunta per a l'objectiu 1.4. sobre el compliment dels requeriments de transparència, aquesta opció es va descartar. El motiu va ser la complexitat i perquè no s'hauria obtingut informació suficient sobre si les entitats complien amb els requeriments de l'Ordre JUS/152/2018, de 12 de setembre, la qual s'estableix el nivell de subjecció de les fundacions i de les associacions declarades d'utilitat pública als instruments de transparència establerts per la Llei 21/2014, del 29 de desembre, del protectorat de les fundacions i de verificació de l'activitat de les associacions declarades

d'utilitat pública. Tampoc es podia assegurar que la persona que contestaria el qüestionari disposava de coneixements legals o tècnics al respecte, en conseqüència, es va evitar incloure preguntes que necessitessin un cert nivell de coneixement legal.

Com a treball complementari, la recerca ha portat a terme durant el mes de novembre de l'any 2020 una prova en detall sobre el compliment de les entitats dels requeriments de transparència, únicament utilitzant com a mostra les organitzacions que havien respost al qüestionari. Aquest examen ha consistit en la validació si aquestes organitzacions publiquen la informació econòmica o disposin d'un apartat específic dedicat a la transparència a la seva pàgina web. El resultat, com s'esmenta en el capítol 7, només un 24,80% del total de les entitats complien els mínims requeriments de transparència. En el cas de les entitats on l'objecte social és exclusivament cultural, el percentatge es redueix fins el 16,45% (63 de 383 entitats). Un baix percentatge es pot acceptar, sempre i quan, sigui perquè és un aspecte en procés de millora derivat de la novetat de la legislació sobre transparència com, també, per la delicada situació actual considerant el patiment del sector durant la pandèmia de la COVID-19. Col·lectius del sector, com la Coordinadora Catalana de Fundacions, treballa activament per a donar suport formatiu i de divulgació sobre aquest àmbit.

5.2.3. Revisió dels informes d'auditoria

La verificació dels informes emesos, complementada amb les entrevistes semiestructurades a professionals de l'auditoria, la recerca ha obtingut certa informació rellevant, malgrat el nombre reduït d'informes que s'han pogut aconseguir. L'opinió dels auditors segueix una estricta normativa per a l'obtenció d'una evidència suficient i adequada i reduir el risc d'error en les conclusions finals sobre els estats financers de l'entitat auditada. Segons explica el Col·legi de Censors Jurats de Comptes de Catalunya, l'opinió emesa a l'informe d'auditoria haurà de manifestar-se de forma clara i precisa, on l'auditori descriu si els comptes anuals ofereixen la imatge fidel del patrimoni, de la situació financera i dels resultats de l'entitat auditada, segons el marc normatiu de la informació financera que resulti d'aplicació per a cada tipus ens (CCJCC, 2018, p.6). Encara que el resultat de l'informe sigui favorable i no es detectin incidències, la informació facilitada en la seva elaboració s'ha considerat d'especial importància per a considerar-la en les entitats que portin a terme l'auditoria, sigui de forma

obligatòria o voluntària, que descriu elements addicionals per a treballar conjuntament amb les dades obtingudes en els qüestionaris.

A través de la revisió dels informes d'auditoria dels anys 2018, 2019 i 2020 de les entitats incloses el mapeig, la recerca ha volgut copsar quines són les excepcions i aspectes més rellevants examinant quines són les incidències més habituals de caràcter econòmic, comptable i fiscal detectades durant aquest període. La prova en detall no ha obtingut un volum suficient d'informes per a què les conclusions fossin vàlides. El número d'entitats de les que s'han obtingut els seus informes d'auditoria són 129, un 5,38%, dels quals 99 són de les entitats categoritzades com a "Altres", per tant, del tot insuficient per a considerar-ho com una mostra representativa. Malgrat que no sigui significativa, però donada la rellevància de la informació, els informes d'auditoria s'han tingut en compte com a forma d'exemple, però sense extrapolar els resultats a la resta d'entitats estiguin auditades o no. Cal afegir que, també, serà complementada a través de les entrevistes semiestructurades i altres informes del CCJCC.

No s'han obtingut un elevat nombre d'informes d'auditoria per diversos motius. L'escenari català de les entitats culturals no lucratives està ple d'organitzacions de dimensions reduïdes i que no tenen obligació de fer auditoria. D'altra banda, per a què els informes es poguessin obtenir en obert, per a evitar el conflicte ètic de la protecció de dades, era essencial que fossin publicats a la pàgina web de cada entitat i fos accessible per a qualsevol ciutadà. Malauradament, la informació publicada dins l'apartat dedicat a la transparència de dades econòmiques, i com s'ha assenyalat en el punt anterior, el número d'entitats que en disposen encara és ben poc representatiu. Com la transparència de dades és un aspecte que cal millorar en la gestió de les entitats provoca que la recerca, tampoc, ha pogut disposar d'una gran varietat d'informes d'auditoria i d'altres documents significatius. Amb la revisió dels informes no s'ha pogut validar suficientment aquesta àrea, però s'ha complementat amb les entrevistes semiestructurades.

En les següents taules de dades, s'observa la mostra dels informes classificats en funció de l'activitat principal i la forma jurídica de l'organització, predominant les fundacions en el compliment del requisit d'auditoria i amb poques entitats culturals que en disposin, preferentment són les de categoria "Altres" (un 76,74% del total d'informes obtinguts en la recerca):

Taula 5.1.*Informes d'auditoria classificats segons l'activitat principal*

Activitat principal	Freqüència (N) i (n)			
	(N)	(n)	%	(n)/(N) %
Arts escèniques	235	6	4,65%	2,55%
Arts visuals	144	0	0,00%	0,00%
Audiovisual i cinema	132	1	0,78%	0,76%
Cultura popular i tradicional	274	2	1,55%	0,73%
Editorial i llibres	72	1	0,78%	1,39%
Museu i patrimoni	234	14	10,85%	5,98%
Multidisciplinari	173	4	3,10%	2,31%
Música	262	2	1,55%	0,76%
Altres	874	99	76,74%	11,33%
Total	2.400	129	100,00%	5,38%

Font: Elaboració pròpia.

Respecte dels informes d'auditoria que s'han treballat, obtinguts de les pàgines web de les entitats incloses al mapeig, només seran utilitzats a nivell d'investigació per a estudiar quines són les àrees de gestió rellevants i/o quines generen incidències significatives. Segons la Llei 22/2015, de 20 de juliol, d'Auditoria de Comptes indica que “*En ningún caso el informe de auditoría de cuentas anuales podrá ser publicado parcialmente o en extracto, ni de forma separada a las cuentas anuales auditadas*” (article 5, punt 5è, de la Llei 22/2015). Per aquest motiu, quan es faci referència a un extracte d'algun informe d'auditoria, la recerca farà esment a la idea o la reflexió que s'exposa a l'informe indicant només la codificació del mapeig per a mantenir la confidencialitat i l'anonimat.

Taula 5.2.*Informes d'auditoria classificats segons la personalitat jurídica*

Personalitat jurídica	Freqüència (N) i (n)			
	(N)	(n)	%	(n)/(N) %
Associacions	1.565	9	6,97%	0,58%
Fundacions	771	118	91,47%	15,30%
Federacions	56	1	0,78%	1,79%
Gremis	4	0	0,00%	0,00%
Entitats religioses	3	0	0,00%	0,00%
Acadèmies	1	1	0,78%	100,00%
Total	2.400	129	100,00%	5,38%

Font: Elaboració pròpia.

El lector d'aquesta tesi ha d'entendre que per a avaluar un informe d'auditoria, aquest hauria de ser llegit en la seva totalitat i acompanyat dels comptes anuals. La recerca, també, ha de donar compliment a la Llei d'Auditoria de Comptes que prohibeix l'esment parcial de qualsevol informe emès per un auditor. També, la recerca haurà de tenir en compte els annexos inclosos als informes d'auditoria coneguts com "*Cuestiones clave de la auditoría*". A judici professional de l'auditor, aquests aspectes són àrees d'especial rellevància que es presenten en l'auditoria dels estats financers però, en aquest cas, no s'expressen en una opinió separada (NIA 701, adaptada per l'ICAC el 23 de desembre de 2016).

5.2.4. Informes emesos per entitats del sector

La revisió d'informes que han estat emesos per entitats del sector són els que s'han inclòs com a seguiment de la situació econòmica que ha generat la pandèmia de la COVID-19. A data d'elaboració d'aquesta tesi, les entitats encara no s'han pogut recuperar dels greus efectes econòmics, comptables i fiscals de la COVID-19 i, en conseqüència, en aquest estudi encara no es podrà avaluar l'efecte de la situació post-pandèmia. Per a examinar quina ha

estat la situació viscuda durant els anys 2020 i 2021 i sobre com les entitats culturals de caire no lucratiu han estat afrontant els problemes, les limitacions i l'aplicació de possibles millores de la gestió econòmica, comptable i fiscal, la recerca ha revisat informes d'entitats rellevants com els publicats per la Coordinadora Catalana de Fundacions (CCF) o, també, per associacions que representen el sector, com l'Associació de Professionals de la Gestió Cultural de Catalunya (APGCC). Donat que a data de l'elaboració d'aquesta tesi la situació de la COVID-19, especialment, els seus efectes econòmics, comptables i fiscals no han finalitzat i no poden ser avaluats, com tampoc es pot realitzar un qüestionari posterior sobre l'evolució la COVID-19 i veure quin és el nou escenari, la recerca ha decidit treballar amb documentació generada per entitats del sector sobre quin és el present i el futur més immediat.

5.2.5. Entrevistes semiestructurades

Una vegada treballats els qüestionaris, incloent els de tipus reduït, amb les proves en detall sobre la transparència de les dades i els informes d'auditoria emesos, aquests resultats han estat validats i ampliat a través de les entrevistes semiestructurades amb persones de trajectòria avalada en el sector i que disposen d'una visió com experts independents. Amb aquestes entrevistes, la recerca ha donat resposta als resultats obtinguts amb caràcter previ, de la forma més objectiva possible i, també, sobre alguns resultats que havien estat poc concloents en les proves anteriors. Amb les dades obtingudes i relacionades a cadascun dels objectius i hipòtesis dels cinc blocs de treball que formen la tesi doctoral (dades comptables; gestió econòmica, comptable i fiscal; problemes, limitacions i possibles mesures; i, efectes derivats de la COVID-19), derivat dels resultats atípics, incomplets o que necessitaven aclariments addicionals, la investigació va considerar necessari el reforç a través d'entrevistes amb professionals de diversos àmbits del sector cultural no lucratiu.

Les entrevistes semiestructurades s'han inclòs com Annexos V (guia) i VI d'aquest estudi. Les reflexions s'han considerat d'especial rellevància, a banda de la utilització per a l'aclariment dels resultats obtinguts. La recerca ha intentat que la tria dels participants fos la més diversa possible, amb una visió interdisciplinària. A banda del seu treball professional, també, la investigació ha buscat participants que col·laboressin activament amb entitats del sector i amb una mirada des de l'àmbit de la docència i la investigació. Les seves trajectòries s'han incorporat amb l'entrevista completa de cadascun d'ells en els annexos. La recerca

presenta quatre guies d'entrevistes sobre els aspectes a aclarir envers els resultats dels qüestionaris, també, incloses com annex, i dividides en funció de cada especialitat, amb cinc preguntes cadascuna d'elles. En cada bloc han col·laborat quatre experts, en total, la recerca ha realitzat setze entrevistes semiestructurades, amb quatre addicionals com a forma de tancament sobre en els àmbits més destacats i amb una visió de futures investigacions³⁴.

El procediment de treball ha estat el següent. Els participants van ser contactats a través de correu electrònic, informant sobre quin era l'objecte de la tesi i per a demanar la seva participació voluntària. En general, les transcripcions de les entrevistes han estat literals, aspecte que s'ha de tenir en compte en el moment de la seva lectura. Es preferia la literalitat per a conèixer quins eren els punts on es feia més èmfasi. Alguns participants van sol·licitar que l'entrevista fos editada per a millorar la comprensió de la seva aportació i es va acceptar perquè no distorsionaria el resultat final.

Taula 5.3.

Classificació de professionals de les entrevistes semiestructurades

Professionals entrevistats	Freqüència (n)	
	(n)	%
Consultors i gestors culturals	6	37,50%
Advocats i assessors	5	31,25%
Avaluadors i auditors	5	31,25%
Total	16	100,00%

Font: Elaboració pròpia.

A nivell teòric, cal destacar que les entrevistes semiestructurades són una eina de caràcter flexible, dinàmica i no directiva, un instrument de gran utilitat per a la investigació qualitativa, amb el que es volen obtenir respostes verbals després de la valoració quantitativa obtinguda dels qüestionaris. Amb l'entrevista s'ha obtingut un tipus d'informació més profunda i

³⁴ Les entrevistes semiestructurades s'han codificat amb les lletres "ES" més la numeració corresponent i esmentades en l'annex en l'ordre amb el que s'han treballat. Les que són de tancament presenten la codificació "ET".

completa, i amb l'opció de resoldre dubtes, situació que no és possible amb l'enviament de qüestionaris (Díaz-Bravo et al., 2013). L'entrevista semiestructurada és una eina emprada per a aclarir aspectes atípics i de caràcter divers esdevinguts a les enquestes. La recerca ha treballat quatre guies, incloses com annex, que donen cobertura a tots els objectius i hipòtesis de la tesi. Als participants se'ls ha explicat el propòsit de l'entrevista, sol·licitant autorització per a enregistrar-la en línia, únicament, per a fer la transcripció. Una còpia d'aquesta transcripció s'ha enviat a cadascun dels participants i, si ho han sol·licitat expressament, les entrevistes han estat editades per a millorar la comprensió. La recollida de dades s'ha basat en el concepte de saturació. Aquest concepte s'entén com el punt on es pot considerar que ja s'ha escoltat una diversitat d'idees prou significativa i que amb cada entrevista o observació addicional no apareixen nous elements. En cas contrari, la recerca no s'hauria de detenir (Martínez-Salgado, 2012).

5.3. RESUM DEL TREBALL DE CAMP

Les proves associades per a cadascun dels objectius amb la conseqüent verificació sobre si els resultats obtinguts donen per vàlida la hipòtesi plantejada són les que es resumeixen a continuació. Els tres primers blocs disposen de dues proves associades i els dos darrers, base de la tesi presentada, que tracten els problemes, les limitacions i millores amb la COVID-19 de rerefons, inclouen una prova addicional per a revisar de manera més exhaustiva les dades resultants i les conclusions obtingudes. La validació de la hipòtesi general recollirà la síntesi dels capítols 7 a 11 i, amb la suma de càlculs estadístics, es respon a la proposició feta en la present tesi sobre si les entitats que disposen d'eines de gestió superen amb més facilitat els problemes i limitacions dels àmbits econòmic, comptable i fiscal.

En les següents taules, la recerca detalla quines han estat les proves de validació dels objectius i hipòtesis, les quals es desenvolupen exhaustivament en la segona part d'aquesta investigació a través de l'anàlisi descriptiva. Els resultats de cadascuna de les proves s'inclouen com annexos al final de la present tesi doctoral:

Taula 5.4.

Treball de camp. Dades comptables (Capítol 7)

Dades comptables		
Objectiu del bloc: Investigar si les dades comptables de les entitats culturals catalanes no lucratives compleixen amb els requisits de periodicitat, transparència, fiabilitat i comparabilitat.		
Ref.	Objectiu específic	Prova associada
1.1.	Validar si les dades comptables de les entitats culturals s'obtenen periòdicament per a establir una gestió econòmica eficient.	<i>Qüestionari.</i> Pregunta 1.1. i 1.2. (Periodicitat d'ús de les eines de gestió i càrrecs revisors)
		<i>Entrevista.</i> Pregunta 1.1.
1.2.	Validar quina és la revisió de la comptabilitat, tant a nivell intern com extern, per a donar fiabilitat a la informació obtinguda.	<i>Qüestionari.</i> Pregunta 1.1. i 1.2. (Eines aplicades - òrgans de govern i responsables revisors)
		<i>Entrevista.</i> Pregunta 1.2.
1.3.	Establir si les formes de gestió de les dades comptables entre entitats són homogènies i, per tant, comparables.	<i>Qüestionari.</i> Pregunta 1.3.
		<i>Entrevista.</i> Pregunta 1.3.
1.4.	Determinar si les dades comptables i econòmiques són accessibles i compleixen amb els requisits de la normativa sobre transparència.	<i>Prova en detall.</i> Compliment mínim dels criteris de transparència i accessibilitat de les dades comptables. (Portal de transparència o similar)
		<i>Entrevista.</i> Pregunta 1.4.

Font: Elaboració pròpia.

Taula 5.5.

Treball de camp. Gestió econòmica (Capítol 8)

Gestió econòmica		
Objectiu del bloc: Investigar si la gestió econòmica en les entitats culturals de caràcter no lucratiu és similar en l'aplicació de les eines de gestió, la normatives econòmiques i les incidències als informes d'auditoria.		
Ref.	Objectiu específic	Prova associada
2.1.	Explorar quin és l'ús de les eines de gestió econòmica de les entitats culturals.	<i>Qüestionari.</i> Pregunta 2.1.
		<i>Entrevista.</i> Pregunta 2.1.
2.2.	Establir quina és el nivell d'aplicació dels indicadors de gestió.	<i>Qüestionari.</i> Pregunta 2.2.
		<i>Entrevista.</i> Pregunta 2.2.
2.3.	Explorar quin és el nivell d'aplicació de noves normes dirigides al camp dels òrgans de gestió com la llei de protecció de dades o l'existència del pla d'igualtat.	<i>Qüestionari.</i> Pregunta 2.3.
		<i>Entrevista.</i> Pregunta 2.3.
2.4.	Explorar les principals excepcions de caràcter econòmic que es deriven dels informes d'auditoria de les entitats culturals catalanes de caràcter no lucratiu.	<i>Prova en detall.</i> Estudiar els informes d'auditoria. Fer èmfasi en les incidències detectades de caràcter econòmic.
		<i>Entrevista.</i> Pregunta 2.4.

Font: Elaboració pròpia.

Taula 5.6.

Treball de camp. Gestió comptable i fiscal (Capítol 9)

Gestió comptable i fiscal		
Objectiu del bloc: Investigar la gestió comptable i fiscal de les entitats culturals sense ànim de lucre.		
Ref.	Objectiu específic	Prova associada
3.1.	Determinar les àrees de risc a nivell comptable detectades en revisions internes i externes i si aquestes estan relacionades amb els problemes i limitacions de la gestió econòmica de les entitats culturals.	<i>Qüestionari.</i> Pregunta 3.1.
		<i>Entrevista.</i> Pregunta 3.1.
3.2.	Determinar quines són les àrees a nivell comptable on és més difícil realitzar pressupostos i prediccions en les evolucions anuals i que, per tant, generen problemes i limitacions en la gestió econòmica de l'entitat.	<i>Qüestionari.</i> Pregunta 3.2.
		<i>Entrevista.</i> Pregunta 3.2.
3.3.	Determinar si existeix complexitat en la gestió fiscal de les entitats culturals de caràcter no lucratiu i si aquesta diversitat deriva en problemes i limitacions en la seva gestió comptable i fiscal.	<i>Qüestionari.</i> Pregunta 3.3.
		<i>Entrevista.</i> Pregunta 3.3.
3.4.	Explorar les principals excepcions de caràcter comptable i fiscal que es deriven dels informes d'auditoria de les entitats culturals catalanes.	<i>Prova en detall.</i> Estudiar els informes d'auditoria. Fer èmfasi en les incidències detectades de caràcter comptable i fiscal.
		<i>Entrevista.</i> Pregunta 3.4.

Font: Elaboració pròpia.

Taula 5.7.

Treball de camp. Problemes, limitacions i mesures (Capítol 10)

Problemes, limitacions i mesures		
Objectiu del bloc: Investigar les problemàtiques, les limitacions i possibles mesures aplicables a nivell de gestió econòmica, comptable i fiscal a les entitats culturals catalanes de caràcter no lucratiu.		
Ref.	Objectiu específic	Prova associada
4.1.	Explorar les problemàtiques i les limitacions de la gestió econòmica, comptable i fiscal de les entitats culturals.	<i>Qüestionari.</i> Pregunta 4.1.
		<i>Qüestionari reduït.</i> Pregunta 1.
		<i>Entrevista.</i> Pregunta 4.1.
4.2.	Estudiar les mesures que aplicarien les entitats culturals per a reduir els problemes i limitacions que són endògens al propi sector cultural en l'àmbit econòmic, comptable i fiscal.	<i>Qüestionari.</i> Pregunta 4.2.
		<i>Qüestionari reduït.</i> Pregunta 2.
		<i>Entrevista.</i> Pregunta 4.2.
4.3.	Verificar si es detecten diferències en els problemes, limitacions i mesures aplicades en funció si les entitats culturals són o no receptors de subvencions d'administracions públiques.	<i>Qüestionari.</i> Preguntes 4.1. i 4.2. en funció de la recepció de subvencions i el seu percentatge associat.
		<i>Entrevista.</i> Pregunta 4.3.
		<i>Prova en detall.</i> Revisió de les excepcions en els informes d'auditoria en funció si les entitats són receptors o no de subvencions públiques.
4.4.	Explorar els problemes, limitacions i possibles mesures aplicables a les entitats culturals catalanes en funció de la zona geogràfica on disposi el seu domicili social.	<i>Qüestionari.</i> Preguntes 4.1. i 4.2. en funció si pertanyen a dins o fora de Barcelona i si hi ha un efecte de capitalitat.
		<i>Entrevista.</i> Pregunta 4.4.
		<i>Prova en detall.</i> Revisió de les excepcions en els informes d'auditoria per àrea geogràfica.

Font: Elaboració pròpia.

Taula 5.8.

Treball de camp. Problemes, limitacions i mesures davant la COVID-19 (Capítol 11)

Problemes, limitacions i mesures davant la COVID-19		
Objectiu del bloc: Investigar les problemàtiques, les limitacions i possibles mesures aplicables a nivell de gestió econòmica, comptable i fiscal a les entitats culturals catalanes de caràcter no lucratiu amb l'efecte de la COVID-19 de rerefons.		
Ref.	Objectiu específic	Prova associada
5.1.	Explorar els problemes i les limitacions de caràcter econòmic, comptable i fiscal que ha generat en les entitats culturals catalanes l'efecte de la COVID-19.	<i>Qüestionari.</i> Pregunta 5.1.
		<i>Qüestionari reduït.</i> Pregunta 3.
		<i>Entrevista.</i> Pregunta 5.1.
5.2.	Explorar quins han estat els efectes immediats patits per a les entitats culturals catalanes derivat de l'efecte de la COVID-19.	<i>Qüestionari.</i> Pregunta 5.2.
		<i>Qüestionari reduït.</i> Pregunta 4.
		<i>Entrevista.</i> Pregunta 5.2.
5.3.	Explorar quines mesures consideren que serien factibles aplicar o quines han estat aplicades durant el període de tancament d'activitats per part de les entitats culturals catalanes respecte als efectes econòmics i socials de la pandèmia de la COVID-19.	<i>Qüestionari.</i> Pregunta 5.3.
		<i>Qüestionari reduït.</i> Pregunta 5.
		<i>Entrevista.</i> Pregunta 5.3.
5.4.	Conèixer les conseqüències de les diferents accions en gestió econòmica, comptable i fiscal en les entitats culturals catalanes de caràcter no lucratiu després de patir els efectes de la COVID-19.	<i>Prova en detall.</i> Seguiment d'informació emesa per entitats rellevants del sector.
		<i>Entrevista.</i> Pregunta 5.4.
		<i>Prova en detall.</i> Seguiment excepcions informes auditoria i nota fets posteriors sobre els efectes del COVID-19 a nivell econòmic (anys 2019 i 2020).

Font: Elaboració pròpia.

5.4. CALENDARI DEL TREBALL DE CAMP

Les tasques del treball de camp en format calendari són les que es presenten a continuació i que cadascuna s'alimenta de les dades obtingudes en la prova immediatament anterior:

Taula 5.9.

Calendari del treball de camp

Treball de camp. Tasques	2018-19	2019-20	2020-21	2021-22	2022-23
Pla d'investigació inicial					
Recerca del marc teòric					
Redacció dels objectius i les hipòtesis					
Elaboració del mapeig					
Enviament qüestionaris					
Tractament de dades primàries					
Prova compliment sobre transparència					
Lectura dels informes d'auditoria					
Revisió dels informes sectorials					
Entrevistes semiestructurades					
Validació del treball de camp					
Anàlisi estadística de la hipòtesi general					
Conclusions i redacció final					

Font: Elaboració pròpia.

5.5. TRACTAMENT DE DADES

La recollida i el tractament de les dades emprades en aquesta tesi doctoral segueixen els sis principis d'integritat que haurà de considerar qualsevol investigador i que es detallen en el Codi d'Integritat de la Universitat de Barcelona (2020, p.7-9):

- Honestat durant tot el treball de camp
- Responsabilitat i rendició de comptes
- Fiabilitat i qualitat en la recerca
- Rigor en l'aplicació dels mètodes d'anàlisi
- Respecte i treballar amb perspectiva de gènere
- Independència per a donar validesa als resultats obtinguts

Tal i com marca el Codi d'Integritat de la Universitat de Barcelona, en el seu punt 9 sobre el tractament de dades, materials i resultats de la recerca (Vicerectorat de Recerca de la Universitat de Barcelona, 2020, p.14), les dades de recerca es guardaran en format digital com a font primària de la recerca científica i que validen els resultats de la recerca en la comunitat científica. Les dades necessàries per a reproduir els resultats es conservaran per un període mínim de 10 anys des de la data de la publicació de la tesi doctoral per a garantir-ne la seva integritat. Com les dades, també, s'han obtingut en format digital, es disposaran de còpies de seguretat, assegurant la correcta recuperació, en cas que aquesta fós necessària. Respecte les dades treballades, cal afegir que pertanyen a persones jurídiques, és a dir, a entitats culturals, base d'aquest estudi i no són de caràcter personal. Les dades s'han aconseguit per dues vies: les publicades en obert per a la tria d'entitats participants i les respostes en format anònim, autoritzades en el moment de la realització del qüestionari. Durant les entrevistes semiestructurades, els participants han estat informats que les entrevistes única i exclusivament seran utilitzades per a aquesta recerca, obtenint el seu consentiment per a l'enregistrament, el qual només ha estat utilitzat per a facilitar la transcripció i que s'ha lliurat una còpia a cadascun dels entrevistats.

5.6. RESUM DEL CAPÍTOL

La metodologia aplicada ha procurat l'obtenció d'una resposta exhaustiva a les hipòtesis plantejades a través de l'àmbit documental i el treball empíric. La resposta de les entitats, a

través de la resolució dels qüestionaris presentats, ha estat suficientment significativa per a donar compliment als objectius i les hipòtesis. Aquests han estat complementats amb els darrers informes publicats sobre els efectes econòmics entre la crisi econòmica de l'any 2008 fins als efectes la pandèmia de la COVID-19. Les entrevistes semiestructurades que han ajudat a completar els resultats inicials i, també, obtenir algunes reflexions sobre el panorama actual del sector cultural i de les entitats no lucratives que amplifiquen la mirada de les dades numèriques dels enquestes. La capítols de discussió 7 a 11 presenten una anàlisi descriptiva que, sumada a la validació de la hipòtesi general de caire estadístic, presenten quin és l'estat actual de la gestió econòmica, comptable i fiscal de les organitzacions sense afany de lucre a Catalunya.

CAPÍTOL 6.

PRESENTACIÓ DE RESULTATS

“(…) estaré ahí, en el nuevo mundo, con Richard, contigo, con el borrador de mi tesis y con unas doscientas fichas que debo incorporar a ella antes de hacerla copia definitivamente (...)”
(Ramon J. Sender, fragment de l’obra “La tesis de Nancy”)

La base de treball de la tesi presentada es desenvolupa a través de les dades obtingudes d’un qüestionari realitzat per 383 entitats (d’un total de 2.400 entitats, base de la selecció) i que engloba cinc àmbits: les dades comptables (primer bloc), la gestió econòmica, comptable i fiscal (segon i tercer bloc) i els problemes i les limitacions habituals i durant la pandèmia de la COVID-19 (quart i cinquè bloc). La mostra de 383 entitats correspon a un 15,96% del mapeig, un total de 2.400 institucions. Els resultats, treballats en els capítols 7 a 11 (discussió i anàlisi descriptiva), han estat complementats amb altres proves com un qüestionari reduït respost per altres entitats, informes d’auditoria i sectorials i entrevistes semiestructurades que reforcen les conclusions obtingudes. Les respostes recollides presenten una gran diversitat d’organitzacions i que serviran per a obtenir unes conclusions suficientment globals. En aquest capítol 6 únicament s’inclouen les variables descriptives del qüestionari principal. Les dades que fan referència a les entitats que han respost l’enquesta reduïda (un total de 163, un 10,68%³⁵, sense l’efecte de la categoria “Altres”) s’inclouen a l’Annex IV.

• Tipus d’activitat

La primera variable descriptiva que han respost les organitzacions per a encetar el qüestionari és la seva activitat principal. Les entitats podien contestar fins a 3 activitats. Entre les respostes de les organitzacions es destaquen dos aspectes. D’una banda, cadascuna de les entitats participants en l’estudi disposa de més d’una activitat vinculada al sector cultural amb un total resultat de 594 activitats, en conseqüència, un 155,09% per sobre de la mostra. De

³⁵ Percentatge calculat considerant el nombre d’entitats culturals sense les de la categoria “Altres”: 2.400 entitats – 874 entitats “Altres” = 1.526 entitats (163 / 1.526 = 10,68%).

l'altra, les relacionades amb la cultura popular representen un 17,85%, l'activitat més rellevant seguida de la música (un 15,49%) i les arts escèniques (un 11,62%). Segons Minguell, a Catalunya hi ha censades més de 15.000 associacions, on 5.000 pertanyen a la cultura popular amb la implicació d'un milió de persones. Sense encara indicadors per a la seva avaluació, cada vegada més hi ha una consciència entre els agents de la cultura popular que es tracta d'una peça integrant d'una xarxa econòmica i una repercussió directa sobre el territori (Minguell, 1998).

Taula 6.1.

Activitat principal

Activitat principal	Freqüència (n)	
	(n)	%
Arts escèniques	69	11,62%
Arts visuals	52	8,75%
Audiovisual i cinema	31	5,22%
Cultura popular i tradicional	106	17,85%
Editorial i llibres	39	6,57%
Museus i patrimoni	41	6,90%
Multidisciplinari	59	9,93%
Música	92	15,49%
Altres	105	17,67%
Total	594	100,00%

Font: Elaboració pròpia.

La mostra d'entitats que han respost el qüestionari representen de forma equitativa les diverses activitats que formen el mapa d'entitats culturals no lucratives catalanes. El detall s'observa en la següent taula:

Taula 6.2.*Activitat principal. Comparativa entre la població i la mostra*

Activitat principal	Freqüència (N) i (n)			
	(N)	(n)	%	(n)/(N) %
Arts escèniques	235	50	13,05%	21,28%
Arts visuals	144	31	8,09%	21,53%
Audiovisual i cinema	132	13	3,40%	9,85%
Cultura popular i tradicional	274	73	19,06%	26,64%
Editorial i llibres	72	21	5,48%	29,17%
Museus i patrimoni	234	30	7,83%	12,82%
Multidisciplinari	173	34	8,88%	19,65%
Música	262	53	13,84%	20,23%
Altres	874	78	20,37%	8,92%
Total	2.400	383	100,00%	15,96%

Font: Elaboració pròpia.

Dintre les entitats que realitzen altres activitats hi hauria les de caire cultural que inclouen altres de tipus més social. Les dades inclouen, també, les que pròpiament ja s'havien categoritzat de forma inicial com a no culturals. Malgrat fer alguna activitat secundària de caire cultural, una línia fina i complexa de determinar on s'enceta una tipologia i acaba una altra. Les entitats socials són les que es destaquen, un 25,64%, seguides de les dedicades a la ciència/salut (un 15,38%) i a les del lleure/clubs (un 19,23%). La mostra ha presentat un total de 383 entitats, 305 purament culturals (un 79,63%).

Taula 6.3.

Activitat principal: Altres

Activitat principal: Altres	Freqüència (N) i (n)			
	(N)	(n)	%	(n)/(N) %
Esport	118	8	10,26%	6,78%
Educatiu	108	9	11,54%	8,33%
Social	275	20	25,64%	7,27%
Lleure/Clubs	114	15	19,23%	13,16%
Animals	37	2	2,56%	5,41%
Empresarial	72	9	11,54%	12,50%
Ciència/Salut	89	12	15,38%	13,48%
Polític	46	1	1,28%	2,17%
Religiós	15	2	2,57%	13,33%
Total	874	78	100,00%	8,92%

Font: Elaboració pròpia.

- **Any de creació**

El model associatiu català va esclatar durant la societat industrial, segle XIX, considerat el segle d'or del voluntariat a Catalunya. Moviments obrers, cooperatives de consum i societats culturals o de resistència va ser algunes d'elles, també sorgiren els ateneus populars. Una intensa activitat cultural esdevinguda fins l'inici de la Guerra Civil. Un elevat nombre d'organitzacions intel·lectuals, culturals i recreatives van ser la llavor de l'associacionisme de la població catalana (Romero, 2012, p.91). Un gran número d'entitats disposen d'una gran història darrera i un coneixement que cal escoltar i analitzar si genera possibles efectes. Diferenciar entre entitats històriques i altres relativament joves ajuda a la recerca a treballar en l'existència d'algun possible efecte en els resultats considerant la variable de l'any de creació. La recerca ha tingut en compte com a data de referència l'any 2008, moment de la darrera crisi financera.

Taula 6.4.*Any de creació*

Any de creació	Freqüència (N) i (n)			
	(N)	(n)	%	(n)/(N) %
Menys de 10 anys (2020-2010)	1.043	121	31,59%	11,60%
Més de 10 anys (Fins 2009)	1.357	262	68,41%	19,31%
Total	2.400	383	100,00%	15,96%

Font: Elaboració pròpia.

Un dels problemes que pateixen les organitzacions culturals no lucratives és el possible envelliment de les juntes directives, les associacions que són base del sector no lucratiu cultural català, un associacionisme antiquat i una falta clara de renovació. També, hi ha una complexitat addicional, la dificultat de fer noves persones sòcies. Aquesta situació és diferent lleugerament en altres entitats sense afany de lucre que mantenen o augmenten la seva militància. Algunes reflexions per a aquesta problemàtica són: la manca d'interès dels joves; l'associacionisme més estructurat canvia a altres més petites i horitzontals; no s'han creat prou sinergies entre associacions juvenils i adultes; una manca de temps per a dedicar-s'hi; un individualisme social; poca participació dels joves; pocs canvis en les gerències i òrgans de govern; i, finalment, una manca d'adaptació i diversificació en altres tipus d'organitzacions (Falcón i Náchter, 2019).

- **Zona geogràfica. Domicili social i àmbit d'actuació**

Barcelona és l'àrea amb un nombre més elevat d'entitats. La ciutat comtal inclou la major part de la població catalana i, en conseqüència, també hi haurà un nombre més alt d'entitats no lucratives que la resta del panorama català. A banda de la presentació dels resultats, la recerca necessita aquesta variable perquè a la hipòtesi de treball 4.4. s'analitza si existeix un possible efecte de capitalitat en l'existència de problemes i limitacions a les organitzacions no lucratives.

Taula 6.5.

Domicili social

Domicili social	Freqüència (N) i (n)			
	(N)	(n)	%	(n)/(N) %
Barcelona (municipi)	1.192	188	49,09%	15,77%
Barcelona (resta província)	866	118	30,81%	13,63%
Girona	137	29	7,57%	21,17%
Lleida	93	27	7,05%	29,03%
Tarragona	112	21	5,48%	18,75%
Total	2.400	383	100,00%	15,96%

Font: Elaboració pròpia.

Taula 6.6.

Àmbit d'actuació

Àmbit d'actuació	Freqüència (n)	
	(n)	%
Local	127	33,16%
Comarcal	23	6,01%
Provincial	23	6,01%
Nacional català	144	37,59%
Estatat	31	8,09%
Internacional	35	9,14%
Total	383	100,00%

Font: Elaboració pròpia.

Majoritàriament, les entitats enquestades actuen en l'àmbit local (un 33,16%) i nacional català (un 37,59%). El sector cultural disposa d'un paper essencial en qualsevol tipus de territori treballant per a la preservació, el foment i la divulgació del patrimoni i del llegat històric i artístic d'una comunitat. La importància de la cultura per al creixement de la societat és imprescindible, però hi ha múltiples influències addicionals, sent una d'elles l'impacte econòmic, és a dir, els recursos econòmics que genera en un territori gràcies a l'activitat cultural desenvolupada (Rigall, 2007).

- **Personalitat jurídica**

Les fundacions i les associacions són els principals tipus que formen l'escenari català. Amb un 26,37% de la mostra, les fundacions disposen d'una estructura més professionalitzada i jerarquitzada. Les associacions (un 73,63%) dividides entre les que han estat declarades d'utilitat pública, amb uns beneficis fiscals significatius i que són propers als que gaudeixen les fundacions, convivint amb altres associacions més senzilles i que no disposen d'aquesta característica diferenciadora.

Taula 6.7.

Personalitat jurídica

Personalitat jurídica	Freqüència (n)	
	(n)	%
Fundació privada	101	26,37%
Associació declarada d'utilitat pública	59	15,41%
Associació no declarada d'utilitat pública	164	42,81%
Associació (<i>sense informació suficient</i>)	59	15,41%
Total	383	100,00%

Font: Elaboració pròpia.

Un mapa català amb un nombre elevat de petites entitats, atomitzades, amb poca coordinació, només agrupades en estructures de segon nivell. Una possible millora en l'articulació de confederacions o estructures de tercer grau que defensin els interessos comuns en el sector en favor de la societat (Ruiz de Gauna, 2003, p.101).

Taula 6.8.

Personalitat jurídica. Comparativa entre la població i la mostra

Personalitat jurídica	Freqüència (N) i (n)			
	(N)	(n)	%	(n)/(N) %
Associacions	1.565	262	68,41%	16,74%
Fundacions	771	101	26,37%	13,10%
Federacions	56	16	4,18%	28,57%
Gremis	4	2	0,52%	50,00%
Entitats religioses	3	2	0,52%	66,67%
Acadèmies	1	0	0,00%	0,00%
Total	2.400	383	100,00%	15,96%

Font: Elaboració pròpia.

- **Beneficiària d'aportacions públiques**

La recerca planteja la preocupació de la gran dependència de les organitzacions respecte la recepció de subvencions (un 74,15%, 284 entitats) i ingressos públics (un 72,84%, 279 entitats) i la necessitat de buscar noves vies de finançament. Malgrat que el qüestionari ha diferenciat entre l'obtenció de subvencions i altres ingressos públics, els resultats són pràcticament idèntics. També, la hipòtesi de treball 4.3. (veure en el capítol 10) analitza si els problemes de les organitzacions poden variar considerant la tipologia dels seus ingressos. Una de les propostes a considerar fermament és la recerca de nous models de finançament per a garantir la democratització i aportar una millor relació cost-benefici, estalviant recursos

públics (generalment, escassos i insuficients) i maximitzant les sinergies en el sector (Bonet, 2015, p.45).

Taula 6.9.

Si l'entitat és receptora de subvencions públiques

Receptora de subvencions	Freqüència (n)	
	(n)	%
Si	284	74,15%
No	99	25,85%
Total	383	100,00%

Font: Elaboració pròpia.

Taula 6.10.

Si l'entitat és receptora d'ingressos públics

Receptora d'ingressos públics	Freqüència (n)	
	(n)	%
No tenim ingressos d'administracions públiques	104	27,16%
Fins un 25%	119	31,07%
Entre un 25% i un 50%	74	19,32%
Entre un 50% i un 75%	56	14,62%
Entre un 75% i un 100%	30	7,83%
Total	383	100,00%

Font: Elaboració pròpia.

Malgrat que entre les entitats que són receptores d'ingressos públics hi ha un 31,07% amb certa llibertat d'acció (disposen de fins a un 25% de recursos públics), un nombre significatiu

d'organitzacions depenen de les administracions, amb més d'un 25% dels recursos que obtenen són de caràcter públic (un 41,77% de la mostra: un 19,32%, entre un 25%-50%; un 14,62%, entre un 50%-75%; i, un 7,83%, entre un 75%-100%). Aquestes entitats pateixen una doble problemàtica, d'una banda, realitzar les activitats quan reben les aportacions i, de l'altra, un alt risc de desaparèixer, si no reben aquests ingressos.

Un sector on les mesures per excel·lència han estat les aportacions econòmiques de les administracions. Sembla que les mesures no són del tot suficients per un sector que necessita considerables inversions econòmiques, amb una incertesa sobre la seva rendibilitat. Des de diversos àmbits del sector cultural es demana urgentment la revisió dels actuals models de finançament i implementar modificacions normatives necessàries (Álvarez et al., 2023, p.34).

- **Auditoria de comptes**

Entre les entitats enquestades només un 39,94% (153 entitats) realitzen auditoria enfront d'un 60,06% (230 entitats) que no s'auditen.

Taula 6.11.

Auditoria de comptes

Auditoria de comptes	Freqüència (n)	
	(n)	%
Estem obligats a fer auditoria de forma anual	49	12,79%
Fem auditoria obligatòria i voluntària ³⁶	49	12,79%
No tenim obligació de fer auditoria, però la fem de forma voluntària	55	14,36%
No ens auditem	230	60,06%
Total	383	100,00%

Font: Elaboració pròpia.

³⁶ Per exemple, per a justificar subvencions.

Certament, el mapeig de les entitats que formen el panorama català està ple de petites organitzacions i, en conseqüència, sense obligació de ser auditades. La visió d'un professional extern pot afavorir la detecció de problemes o aportar noves mirades que ajudin a la gestió dels òrgans de govern i dels responsables de finances. La recerca planteja aquesta reflexió i que portar-la a terme aporta una nova cultura financera i d'administració econòmica dins les institucions.

- **Dimensió d'entitat: actiu, ingressos i persones treballadores i usuàries**

El valor de l'actiu del balanç de situació en 274 entitats de la mostra (un 71,54%) és inferior a 150.000 euros i només un 8,62% supera el 1.000.000 d'euros (33 entitats). La tipologia d'entitat en el sector cultural no lucratiu català és de caire petit, algunes treballant únicament amb persones voluntàries. Aquest panorama està molt lluny de les grans institucions representades en els mitjans de comunicació, però que no són la realitat del sector. Entendre quin és l'entitat estàndard ajudarà a planificar les estratègies i les mesures a aplicar.

Taula 6.12.

Valor de l'actiu del balanç de situació

Valor de l'actiu del balanç de situació	Freqüència (n)	
	(n)	%
Inferior a 150.000 euros	274	71,54%
Entre 150.000 euros i 500.000 euros	54	14,10%
Entre 500.000 euros i 1.000.000 euros	22	5,74%
Entre 1.000.000 euros i 2.850.000 euros	8	2,09%
Superior a 2.850.000 euros	25	6,53%
Total	383	100,00%

Font: Elaboració pròpia.

Malgrat que la participació de la ciutadania en les activitats culturals, pràcticament imprescindible per al creixement individual i col·lectiu, la tesi apunta que no seria del tot

positiu aquesta dependència de les entitats respecte el personal voluntari i aquesta falta de lligams. La manca d'obligatorietat pot arribar a provocar la paralització de projectes o, també, l'extinció de l'entitat.

Taula 6.13.

Ingressos ordinaris

Ingressos ordinaris	Freqüència (n)	
	(n)	%
Inferior a 150.000 euros	290	75,72%
Entre 150.000 euros i 500.000 euros	47	12,27%
Entre 500.000 euros i 2.000.000 euros	29	7,57%
Més de 2.000.000 euros	17	4,44%
<i>Entre 2.000.000 euros i 5.700.000 euros</i>	5	1,31%
<i>Superior a 5.700.000 euros</i>	12	3,13%
Total	383	100,00%

Font: Elaboració pròpia.

Les dades dels ingressos ordinaris segueixen la mateixa línia que les resultats de l'actiu del balanç, un 75,72% (290 entitats) de les organitzacions disposen d'uns ingressos inferiors a 150.000 euros, un escenari de petits ens que conformen el sector. Només 17 entitats, un 4,44%, presenten uns ingressos superiors a 2.000.000 d'euros. Encara que les grans institucions puguin servir de mirall de bones pràctiques per a ser emprat a la resta d'organitzacions, ni l'estructura ni els recursos que disposen són els mateixos. Entendre quina és la tipologia bàsica de les entitats culturals no lucratives catalanes és essencial per a l'aplicació de mesures adequades.

Més d'un 80% de les organitzacions no disposen de personal contractat o entre 1 a 5 persones treballadores. Aquestes dades reforcen la idea sobre un sector cultural no lucratiu ple de petites entitats amb estructures petites i precàries. La dificultat per a incorporar eines de gestió i models d'anàlisi econòmica amb una plantilla reduïda provoca que, amb la falta de

temps i recursos, quedin en un segon pla. A Catalunya, les conseqüències de la crisi financera iniciada a l'any 2008 i sense resoldre mancances endèmiques com el finançament públic i privat amb unes condicions de treball inestables, crea que les indústries, el medi associatiu, les infraestructures o els serveis pateixin sistemàticament enormes dificultats (Boada et al., 2023, p.49).

Taula 6.14.

Nombre mitjà de treballadors assalariats

Nombre mitjà de treballadors assalariats	Freqüència (n)	
	(n)	%
Sense treballadors assalariats	203	53,00%
Entre 1 i 5 treballadors assalariats	115	30,03%
Entre 6 i 10 treballadors assalariats	23	6,01%
Entre 11 i 50 treballadors assalariats	26	6,79%
Més de 50 treballadors	16	4,17%
<i>Entre 51 i 250 treballadors assalariats</i>	<i>12</i>	<i>3,13%</i>
<i>Superior a 250 treballadors assalariats</i>	<i>4</i>	<i>1,04%</i>
Total	383	100,00%

Font: Elaboració pròpia.

La importància de les entitats culturals no lucratives en el territori és inqüestionable amb un creixement social, però també de caire econòmic que ha de ser avaluat. L'escenari no és el de grans institucions, sinó amb un àmbit d'actuació local, comarcal, provincial o, com a màxim, la zona de Catalunya. Aquest panorama afecta al nombre de persones usuàries, on la majoria de les enquestades, un 71,80%, atén a menys de 5.000 persones aproximadament. Certament, aquesta situació genera entitats properes a la ciutadania, però són de petit volum, presentant petites mancances i febleses. La creació de sinergies dintre del sector o amb l'entorn privat i públic podria afavorir aquests possibles debilitats derivades d'una reduïda estructura.

Taula 6.15.*Nombre aproximat de persones usuàries*

Nombre aproximat de persones usuàries	Freqüència (n)	
	(n)	%
Menys de 5.000 persones	275	71,80%
Més de 5.000 fins a 25.000 persones	75	19,58%
Més de 25.000 fins a 100.000 persones	17	4,44%
Més de 100.000 fins a 500.000 persones	8	2,09%
Més de 500.000 persones	8	2,09%
Total	383	100,00%

Font: Elaboració pròpia.

- **Càrrecs responsables**

Majoritàriament, les persones que han contestat l'enquesta són membres del patronat de la fundació o de la junta directiva, en el cas de les associacions (un 37,95%). També, les persones que ostenten la direcció general o la gerència són les que han contestat el qüestionari (un 37,95%). Cal afegir que algunes de les persones participants han esmentat que disposen de dos càrrecs, per aquest motiu el total supera lleugerament el nombre de 383 entitats. Una dada que sorprèn és que només el 15,13% que han respost el qüestionari és la persona encarregada de les responsabilitats financeres, una figura no tant habitual com caldria esperar.

Respecte de la formació superior de la persona encarregada de la gestió econòmica, només un 25,33% (97 entitats) disposa de coneixements que estiguin directament relacionats amb aquesta àrea. La resposta majoritària sobre la formació del personal és l'educació universitària genèrica, un 39,95% (153 entitats), i que aquesta acostuma a estar més relacionada amb l'àmbit de la gestió artística.

Taula 6.16.

Càrrec de la persona que contesta el qüestionari

Càrrec de la persona que contesta el qüestionari	Freqüència (n)	
	(n)	%
Membre del patronat de la fundació o de la junta de l'associació	148	37,95%
Membre del patronat o la junta responsable de la gestió financera	32	8,20%
Director/a General o Gerent	148	37,95%
Personal de l'entitat amb responsabilitats financeres	59	15,13%
Auditor/a intern/a	0	0,00%
Assessor/a extern/a	3	0,77%
Total	390	100,00%

Font: Elaboració pròpia.

Taula 6.17.

Formació de la persona responsable de la gestió econòmica

Formació de la persona responsable de la gestió econòmica	Freqüència (n)	
	(n)	%
Formació universitària en gestió econòmica-financera	97	25,33%
Formació universitària genèrica	153	39,95%
Formació tècnica en gestió econòmica-financera	37	9,66%
Formació tècnica genèrica	28	7,31%
Sense formació econòmica-financera	68	17,75%
Total	383	100,00%

Font: Elaboració pròpia.

Cercar el binomi artístic i econòmic, sigui en un únic professional o en un conjunt d'experts, serà la base de les organitzacions del segle XXI. Polítiques culturals, creixement dels agents, un voluntariat que no pot donar resposta a un mercat cada vegada més exigent, amb estructures diversificades i una gestió d'infraestructures tècnicament complexes (Martinell, 1998), afrontant i entrellaçant-se amb els nous requeriments de transparència i les obligacions econòmiques, comptables i fiscals amb les quals han de complir.

La formació econòmica i comptable acostuma a estar centralitzada en una única persona, només un 39,69% (152 entitats) de les entitats disposen d'un altre professional amb formació econòmica i comptable. Amb estructures reduïdes, la possibilitat de tenir una amalgama de professionals es redueix significativament.

Taula 6.18.

Formació econòmica i comptable d'altres membre de l'entitat

Formació econòmica i comptable d'altres membres de l'entitat	Freqüència (n)	
	(n)	%
Si	152	39,69%
No	231	60,31%
Total	383	100,00%

Font: Elaboració pròpia.

Entre les organitzacions que disposen de més d'un professional amb coneixements econòmics i comptables, més de la meitat s'ubiquen en els departaments de finances (un 55,92%, 85 entitats). Formar als òrgans de govern i responsables de més nivell en l'àmbit econòmic, comptable i fiscal és essencial per a crear plans estratègics més realistes i que, també, validin les tasques dels departaments de finances.

Taula 6.19.

Càrrec d'altres membres amb formació econòmica i comptable

Càrrec d'altres membres amb formació econòmica i comptable	Freqüència (n)	
	(n)	%
Membre de Patronat o Junta	20	13,16%
Direcció General	29	19,08%
Departament de finances/Secretaria	85	55,92%
Personal extern	18	11,84%
Total	152	100,00%

Font: Elaboració pròpia.

- **Comparativa de la mostra del qüestionari amb l'acotació conceptual**

El percentatge de les entitats enquestades és un 15,96% (383 entitats) del total de les 2.400 organitzacions que formen el mapeig. Respecte dels llistats treballats, base de selecció, en tots casos superen el 10% en cadascuna de les categories. La recerca disposa una àmplia gamma de respostes que pertanyen a totes les tipologies presentades i que, també, estan diversificades en els diversos llistats treballats. La investigació aconsegueix una mostra suficientment diferent que afavoreix l'extrapolació dels resultats al conjunt de les entitats que formen les entitats sense ànim de lucre culturals catalanes.

La tria d'entitats es va fer acuradament per a evitar duplicitats (veure explicació en el capítol 4) però, cal assenyalar que, un nombre significatiu d'organitzacions de la mostra apareixen en més d'un dels llistats treballats (és a dir, considerant el total, prèviament a fer el filtratge comentat en l'acotació conceptual).

Taula 6.20.

Comparativa de l'acotació conceptual amb la mostra del qüestionari

Llistats treballats	Freqüència (N) i (n)			
	(N)	(n)	%	(n)/(N) %
Llistat subvencions ICUB 2017	258	65	16,97%	25,19%
Llistat subvencions ICUB 2018	68	16	4,18%	23,53%
Llistat subvencions ICUB 2019	23	4	1,05%	17,39%
Llistat subvencions Departament Cultura 2018	224	59	15,40%	26,34%
Llistat Departament de Justícia	1.112	158	41,25%	14,21%
Llistat Coordinadora Catalana de Fundacions	400	43	11,23%	10,75%
Llistat Departament de Justícia (2017-2020)	281	29	7,57%	10,32%
Llistat entitats signants manifest Cercle Cultura	34	9	2,35%	26,47%
Total	2.400	383	100,00%	15,96%

Font: Elaboració pròpia.

Taula 6.21.

Comparativa del número de llistats treballats i les entitats que formen de la mostra

Llistats treballats	Freqüència (n)		Llistats treballats	Freqüència (n)	
	(n)	%		(n)	%
8 de 8 llistats	0	0,00%	4 de 8 llistats	20	5,22%
7 de 8 llistats	0	0,00%	3 de 8 llistats	21	5,48%
6 de 8 llistats	4	1,05%	2 de 8 llistats	94	24,54%
5 de 8 llistats	12	3,13%	1 de 8 llistats	232	60,58%
			Total	383	100,00%

Font: Elaboració pròpia.

Encara que es va ampliar la relació de llistats, algunes de les entitats enquestades haguessin aparegut inexorablement perquè poden disposar de diferents característiques a la vegada. Aquesta dada assegura que les entitats més importants i actives han estat escollides, el que valida que l'estudi presentat és escrupolós perquè la creació del mapeig ha estat elaborada de la forma més precisa possible i amb entitats significativament rellevants que calia ser seleccionades i analitzades.

6.1. RESUM DEL CAPÍTOL

Les entitats que han contestat el qüestionari, un 15,96% del total, és una mostra prou representativa tant en percentatge com en la diversitat de característiques que s'entrellacen i presentant la realitat més ajustada possible respecte el sector cultural no lucratiu català. La validació dels resultats s'analitzen de forma descriptiva (capítols 7 a 11) amb la corroboració de la hipòtesi general a nivell més estadístic (capítols 12 a 14). En cadascun dels capítols es consideren quins són els possibles efectes diferenciadors que generen les variables descriptives de les entitats participants, si s'escau. Un sector que inclou una amalgama de petites entitats i, amb caire més residual, les grans institucions. Ingressos reduïts, plantilles petites o, gairebé, inexistents, provoquen un esforç addicional per a la seva supervivència i resiliència davant els problemes que es presenten. La gestió econòmica és un repte que han d'assumir com una oportunitat per a conèixer altres branques poc explorades i aprofitar les avantatges de ser estructures que poden adaptar-se més fàcilment als canvis de l'entorn. No disposen d'infraestructures rígides i que poden ser contraproductes davant situacions com les viscudes amb la COVID-19. La recerca pretén reflexionar sobre quins són els seus punts febles i poder convertir-los en una fortalesa o poder avançar-se a les possibles limitacions que els hi poguessin originar.

SEGONA PART

DISCUSSIÓ I ANÀLISI DESCRIPTIVA

CAPÍTOL 7.

LES DADES COMPTABLES

“Resulta que acabo d’entrar en una crisi profunda (...) m’he plantejat el problema del sentit de la vida i no en puc treure l’entrellat”.
(Pere Calders, fragment de l’obra “De teves a meves”)

El primer bloc d’aquesta investigació tracta sobre si les dades comptables de les entitats culturals no lucratives presenten els requisits suficients per a què la presa de decisions sigui adequada i com, també, que aquesta sigui exitosa. La utilitat de les dades comptables es quantifica en la forma que la informació sigui acurada als propòsits de les persones usuàries en contingut i oportunitat, és a dir, que la informació es disposi a temps i que aquesta sigui rellevant (Martín i Mancilla, 2010, p.70). Tot i la diversitat de requeriments que es poden atribuir a la informació de caràcter econòmic, financer o comptable, la recerca ha reduït la tria de requisits a quatre per a validar-la: la periodicitat, la fiabilitat, la comparabilitat i la transparència. La tesi s’endinsa en el compliment de les obligacions econòmiques, comptables i fiscals amb la recerca de possibles millores per al sector cultural no lucratiu, però cal examinar que les dades obtingudes en els sistemes d’informació de les organitzacions disposen d’uns mínims requisits per a poder ser emprades en els instruments de gestió.

- **La periodicitat**

Aquesta característica esdevé per dues vies. D’una banda, les dades comptables, obtingudes dels sistemes d’informació de l’organització, haurien de ser revisades amb certa regularitat pels òrgans de governs i els responsables financers de l’entitat. De l’altra, la utilització de models d’anàlisi econòmica, indicadors o instruments de gestió, també, ha de ser portada a terme en un període no superior a tres mesos per a poder-se avançar a possibles incidències o desviacions negatives. Cal assenyalar que sempre s’haurà de considerar les necessitats de la institució i tenint en compte les seves característiques diferenciadores com, per exemple, la dimensió.

- **La fiabilitat**

Una altra qualitat que n'assegura que la informació sigui útil és el requisit de la fiabilitat. Aquesta pretén que les dades disposin de confiabilitat i que aquesta informació representi el que vol representar (Ficco, 2011, p.55). Disposar d'eines de gestió i d'altres elements que ajudin a la revisió dels responsables reforça que les dades comptables no disposin d'errors materials que distorsionin la imatge sobre la realitat econòmica de l'entitat. La fiabilitat es converteix en la base que les decisions que es preguin siguin adequades.

- **La comparabilitat**

Aquest principi tracta de la possibilitat de comparar la informació presentada per diverses organitzacions però, també, l'anàlisi dins d'una mateixa entitat durant un període determinat de temps. Els mètodes de càlcul aplicats haurien de ser uniformes per a mantenir la homogeneïtat entre diversos períodes. En cas de modificar-se la forma de còmput, l'entitat hauria d'assenyalar el perquè i proporcionant la informació sobre aquest aspecte, facilitant quina és la repercussió en la comparabilitat de les dades comptables respecte la publicada en anys anteriors (Fernández i Larrinaga, 2008, p.43).

- **L'accessibilitat i la transparència**

Una societat de caràcter democràtic demanda estar informada i un major grau de participació en les decisions. Aquesta situació s'aconsegueix amb un sistema polític, jurídic i econòmic transparent. És a dir, la ciutadania pugui accedir a la informació de forma més ràpida i detallada. La transparència és el principal antídote contra la corrupció, l'abús de poder en benefici particular o privat (Lizcano, 2013). Més aviat de l'àmbit públic, el sector no lucratiu es veu afectat pels criteris d'accessibilitat i transparència perquè els principals ingressos provenen de les administracions públiques o d'altres vies externes, com el mecenatge. La imatge corporativa de l'organització millorarà exponencialment si les seves activitats i principals dades econòmiques i financeres són transparents.

7.1. LA PERIODICITAT DE LES DADES COMPTABLES

L'anàlisi dels estats comptables, els balanços i els comptes de resultats ha estat la forma tradicional de gestionar una empresa. Encara que aquests elements en són la base, cada vegada més, no només s'empren els comptes anuals, sinó que també es treballa amb informes interns emesos amb una periodicitat mensual o trimestral. Aquests no es limiten al balanç i al compte de resultats, incorporen altres informacions típiques de la comptabilitat analítica com els costos per departaments i/o per productes, la marginalitat de les vendes, a més d'altres informacions estadístiques sobre la producció, l'ocupació o les vendes, entre d'altres. A través de la comparació sistemàtica de les informacions comptables i estadístiques anteriors entre les dades reals i examinant-les amb uns valors de referència que, usualment, són les previsions econòmiques i financeres incloses en els pressupostos (Vergés, 1999, p.13).

7.1.1. Resultats del qüestionari. Pregunta 1.1. i 1.2.

La primera i la segona pregunta del primer bloc del qüestionari es pregunta sobre els instruments de gestió i els òrgans de govern que els revisen. En el present apartat, la recerca analitza la periodicitat en què les dades comptables s'examinen a través d'aquests elements. L'estudi sobre quins són els principals càrrecs revisors i eines de gestió, si existeixen, s'analitzen en el segon apartat d'aquest capítol, el qual tracta sobre la fiabilitat de les dades comptables. La confiabilitat de les dades treballa sobre dues vessants: que els elements d'anàlisi existeixin i, també, el període de seguiment de cadascun d'ells.

7.1.1.1. Periodicitat d'ús de les eines de gestió

Els instruments de gestió haurien de ser utilitzats, com a màxim, cada tres mesos per a poder prendre decisions el més encertades possibles i, també, avançar-se suficientment als esdeveniments. Malgrat aquest període proposat, l'entitat ha de considerar les seves pròpies característiques i les seves dimensions per a adequar les eines de gestió a les seves necessitats. No hi ha una única fórmula, cada entitat hauria d'anar incorporant instruments de gestió que avaluin els resultats previstos i reals amb elements que siguin útils i fiables.

Pregunta 1.1. Periodicitat d'ús de les eines de gestió. Respecte de les següents eines de gestió i procediments comptables, amb quina periodicitat es realitzen de forma habitual en la vostra entitat?

- **Elaboració del pressupost i el seu seguiment**

El pressupost és l'instrument de gestió de planificació a curt termini (1 any) que les organitzacions no lucratives haurien d'emprar per a preveure el seu futur més immediat, tenint en compte els objectius de l'organització, la missió i els recursos que en disposen. Es podran realitzar per tot el període pressupostat, per centres de responsabilitat o per programes i projectes (Soldevila, 2001, p.660). No haurien de fer-se gaires modificacions durant l'exercici perquè implicaria que les previsions inicials no eren realistes. El pressupost hauria de ser adaptat un o dos vegades a l'any si hi haguessin canvis substancials que necessitin ser incorporats.

Taula 7.1.

Pregunta 1.1. del Qüestionari. Període de revisió del pressupost i el seu seguiment

Mensual	Trimestral	Semestral	Anual	No en fem	NS/NC
Elaboració del pressupost					
14	18	16	303	26	6
3,65%	4,70%	4,18%	79,11%	6,79%	1,57%
Seguiment del pressupost					
117	110	39	86	23	8
30,55%	28,72%	10,18%	22,45%	6,01%	2,09%

Font: Elaboració pròpia.

Les respostes obtingudes són raonables perquè l'elaboració acostuma a fer-se en un període anual, un 79,11% (303 entitats) de les entitats participants així ho indiquen. En el cas de les

respostes sobre el seguiment del pressupost estan més repartides, un 30,55%, un 28,72%, un 10,18% i un 22,45% per a les diverses categories, és a dir, de forma mensual, trimestral, semestral i anual, respectivament. Com s'ha esmentat, l'entitat hauria d'adaptar el pressupost quan hi hagin canvis inesperats o que pugui ser necessari una modificació en temps i forma, ajudant a la gestió econòmica i financera. Certament, tota modificació pressupostària hauria de ser aprovada pels òrgans de govern. La revisió entre els resultat real i el previst seria recomanable que, com a mínim, es faci de manera trimestral per a avançar-se a possibles desviacions negatives i incorporar a temps mesures correctores.

- **Patronats, juntes i consell de mecenatge**

La revisió dels patronats (fundacions) i les juntes directives (associacions) acostuma a fer-se en diferents moments de l'any. El seguiment sol ser mensualment, un 33,94% (130 entitats), com a resposta majoritària però, també, altres s'han considerat altres períodes. En alguns casos, l'examen és directament anual, probablement, amb el tancament de l'exercici. La figura del consell de mecenatge encara és molt residual, on el període de revisió anual és la resposta predominant, un 6,53% (25 entitats).

Taula 7.2.

Pregunta 1.1. del Qüestionari. Període de revisió dels patronats, juntes i consell de mecenatge

Mensual	Trimestral	Semestral	Anual	No en fem	NS/NC
Patronats o juntes					
130	79	57	80	24	13
33,94%	20,63%	14,88%	20,89%	6,27%	3,39%
Consell de mecenatge					
3	11	11	25	306	27
0,78%	2,87%	2,87%	6,53%	79,90%	7,05%

Font: Elaboració pròpia.

Malgrat el seguiment dels òrgans de govern de les organitzacions, Canyelles (2012) apunta que hi ha una falta de renovació de càrrecs i una escassa assistència als patronats, amb cert perjudici per a generar una cultura empresarial en organitzacions de tipus no lucratiu. Encara que no en facin seguiment gaire continuat, l'anàlisi dels principals ítems detectats per als responsables hauria de comentar-se amb certa periodicitat, preferiblement, de manera trimestral.

- **Quadres de comandament i indicadors de gestió**

En general, les entitats que utilitzen els quadres de comandament i els indicadors de gestió ho fan mensualment, amb un 27,94% (107 entitats) i un 17,75% (68 entitats), respectivament. Malgrat aquesta dada positiva que mostra un important interès envers la gestió econòmica, aquests elements encara estan poc incorporats a les organitzacions. Com a resultat curiós, sorprèn la diferència entre les entitats que no l'utilitzen i les que si ho fan, les quals mostren una utilització bastant habitual.

Taula 7.3.

Pregunta 1.1. del Qüestionari. Període de revisió dels quadres de comandament i indicadors de gestió

Mensual	Trimestral	Semestral	Anual	No en fem	NS/NC
Quadres de comandament					
107	29	18	19	179	31
27,94%	7,57%	4,70%	4,96%	46,74%	8,09%
Indicadors de gestió					
68	47	24	54	158	32
17,75%	12,27%	6,27%	14,10%	41,25%	8,36%

Font: Elaboració pròpia.

Els indicadors de gestió i els informes integrats que els recullen, els quadres de comandament, malgrat que sigui unes eines de gestió molt desitjades, no són les úniques a utilitzar. Aquestes mesuren algunes variables, però no totes les importants (Rosanas, 2007, p.143). La mirada i lectura holística envers tots els instruments de gestió i el seguiment continu afavoreix la millora d'aquesta informació.

- **Pla de tresoreria, registres comptables i presentació d'impostos**

El pla de tresoreria és un dels elements per excel·lència en les entitats culturals no lucratives amb una utilització de tipus mensual (un 34,73%, 133 entitats), seguit de les que en fan seguiment trimestral (un 21,41%, 82 entitats). El seguiment del pla de tresoreria ajuda a planificar els pagaments i els cobraments, però és un complement (i no un substitut) del compte de resultats que analitza les despeses i els ingressos. Els registres comptables també segueixen la mateixa línia, amb un 44,12% (169 entitats) que els realitzen mensualment i un 21,41% (82 entitats) que ho fa trimestralment. La presentació d'impostos acostuma a ser trimestral coincidint les obligacions fiscals marcades per l'Agència Tributària sobre les petites i mitjanes organitzacions, un 58,48% (224 entitats).

Taula 7.4.

Pregunta 1.1. del Qüestionari. Període de revisió del pla de tresoreria, registres comptables i presentació d'impostos

Mensual	Trimestral	Semestral	Anual	No en fem	NS/NC
Seguiment del pla de tresoreria					
133	82	25	57	73	13
34,73%	21,41%	6,53%	14,88%	19,06%	3,39%
Registres comptables					
169	82	15	66	34	17
44,12%	21,41%	3,92%	17,23%	8,88%	4,44%

<i>(cont.)</i>					
Mensual	Trimestral	Semestral	Anual	No en fem	NS/NC
Presentació d'impostos					
26	224	7	50	60	16
6,79%	58,48%	1,83%	13,05%	15,67%	4,18%

Font: Elaboració pròpia.

El seguiment del pla de tresoreria és essencial per a tot tipus d'organitzacions però, especialment, a les no lucratives que disposen de greus dificultats per a assolir el compliment dels pressuposts anuals i amb una tresoreria complicada (Camps et al., 2003, p.9). Aquesta eina haurà de ser acompanyada amb d'altres elements essencials, com l'anàlisi del compte de resultats. Els ingressos i les despeses no són simultanis dels pagaments i cobraments i ambdós instruments de gestió són diferents, els quals s'han d'examinar de forma complementària.

- **Subvencions i procediments de licitació**

Les aportacions públiques acostumen demanar-se anualment, un 58,49% (224 entitats). La investigació planteja la reflexió sobre la necessitat d'evitar la gran dependència de les subvencions (que es treballarà en els propers capítols). A banda dels requeriments legals a complir i que requereixen un cert temps de preparació, els projectes es determinen en funció dels ingressos obtinguts de l'administració i considerant en el moment en què s'atorguen, el que dirigeix indirectament la missió i la gestió artística de l'entitat. Respecte les licitacions, les entitats encara utilitzen gaire aquesta figura i quan ho fan és de forma anual, un 12,27% (47 entitats).

La majoria de les entitats del sector cultural no lucratiu, petites i mitjanes, tenen greus problemes per a obtenir finançament per als seus projectes, la dependència a les subvencions i a fons perdut fan que, davant els escenaris de crisis, aquests problemes s'agreugin encara més (Barcelona activa, 2013, p.23).

Taula 7.5.

Pregunta 1.1. del Qüestionari. Període de revisió de subvencions i procediments de licitació

Mensual	Trimestral	Semestral	Anual	No en fem	NS/NC
Sol·licitud de subvencions					
26	29	15	224	77	12
6,79%	7,57%	3,92%	58,49%	20,10%	3,13%
Procediments de licitació					
9	10	9	47	273	35
2,35%	2,61%	2,35%	12,27%	71,28%	9,14%

Font: Elaboració pròpia.

- **Estats financers i memòries d'activitats**

La majoria de les entitats enquestades elaboren els estats financers i les memòries d'activitat anualment, un 36,29% (139 entitats) i un 84,34% (323 entitats), respectivament. Encara que són els períodes pràcticament obligats per a la seva preparació, la utilització d'aquests elements pot ser que sigui derivat més d'un compliment normatiu que una forma de gestió i seguiment de les dades de l'organització.

Els estats financers tenen com a objectiu proporcionar elements de judici confiables que permetin a qualsevol persona usuària avaluar el comportament econòmic i financer de l'entitat amb l'eficiència per a complir els objectius però, també, la capacitat per a mantenir i optimitzar els seus recursos amb un finançament adequat i determinar la viabilitat de la institució (Álvarez, 2009).

Taula 7.6.

Pregunta 1.1. del Qüestionari. Període de revisió dels estats financers i memòries d'activitats

Mensual	Trimestral	Semestral	Anual	No en fem	NS/NC
Estats financers					
47	49	22	139	93	33
12,27%	12,79%	5,75%	36,29%	24,28%	8,62%
Memòries d'activitat					
10	12	12	323	20	6
2,61%	3,13%	3,13%	84,34%	5,22%	1,57%

Font: Elaboració pròpia.

7.1.1.2. Periodicitat de revisió de les dades comptables

La revisió dels òrgans de govern i els principals responsables financers de l'entitat és imprescindible per a detectar incidències, biaixos o desviacions negatives entre els dades reals i previstes. El número de figures revisores i la periodicitat en l'examen dels comptes hauria d'anar en consonància amb la dimensió de l'organització. Un període trimestral, com a màxim, seria el més desitjable.

Pregunta 1.2. Periodicitat de revisió. Si existeixen els següents càrrecs dintre de la vostra entitat, indiqui la periodicitat en la que participen en la revisió de la gestió econòmica.

- **Membres del patronat o junta i el seu responsable de la gestió financera**

Encara que el departament de finances els facin, la memòria d'activitats o els estats financers han ser emesos pels òrgans de govern, similar als administradors en les empreses privades.

Els càrrecs directius han de ser conscients de les seves obligacions i responsabilitats legals, tant de l'emissió dels documents com de les dades que inclouen.

Taula 7.7.

Pregunta 1.2. del Qüestionari. Període de revisió dels membres del patronat o junta i el responsable de finances

Mensual	Trimestral	Semestral	Anual	No en disposem	NS/NC
Membres del patronat de la fundació o de la junta de l'associació					
84	74	50	116	48	11
21,93%	19,32%	13,06%	30,29%	12,53%	2,87%
Principal responsable de la gestió financera del patronat o la junta (tresorer/secretari o president)					
168	81	35	71	22	6
43,86%	21,15%	9,14%	18,54%	5,74%	1,57%

Font: Elaboració pròpia.

Encara que seria preferible una anàlisi mensual o trimestral, els membres dels patronats o juntes directives acostumen a revisar els informes econòmics i financers de les entitats de forma anual (un 30,29%), amb un examen que esdevé, habitualment, en el tancament de l'exercici. La persona encarregada de la revisió econòmica ho sol fer mensualment, un 43,86%, i un 21,15% trimestralment. Només un 18,54% examinen els comptes anualment, encara que seria recomanable, com a mínim, fer-ho trimestral per a disposar de marge de maniobra en cas de detectar incidències o desviacions negatives. Els òrgans de govern haurien de ser conscients del seu compromís per a validar la informació realitzada pel personal assalariat. L'obligació de portar a terme els comptes anuals va ser la llavor per a l'aparició de noves eines com el balanç social, el qual cerca la difusió de la missió i els valors de l'organització a través d'indicadors quantitius i qualitius (Cabra de Luna, 2001).

- **Director/a general o gerent i el personal amb responsabilitats financeres**

Les entitats que disposen de les figures com el director general o gerent i de personal amb responsabilitats financeres revisen, majoritàriament, les dades comptables mensualment, un 34,72% (133 entitats) i un 43,86% (168 entitats), respectivament.

Taula 7.8.

Pregunta 1.2. del Qüestionari. Període de revisió de direcció general o gerent i personal de l'entitat amb responsabilitats financeres

Mensual	Trimestral	Semestral	Anual	No en disposem	NS/NC
Director/a general o Gerent					
133	44	17	43	135	11
34,72%	11,49%	4,44%	11,23%	35,25%	2,87%
Personal de l'entitat amb responsabilitats financeres					
168	43	14	36	107	15
43,86%	11,23%	3,66%	9,40%	27,94%	3,91%

Font: Elaboració pròpia.

L'anàlisi trimestral és la segona opció més triada. També, cal assenyalar que un gran nombre d'entitats no en disposen d'aquesta figura (veure anàlisi en el proper apartat). Els responsables de la gestió econòmica i financera valoren la utilitat de la informació comptable per a mostrar els resultats de l'exercici i la situació financera de l'entitat com, també, l'examen i seguiment del pressupost, el rendiment de comptes i l'anàlisi de control financer (Fuentes, 2007b, p.114).

- **Auditor/a intern/a i responsable del compliment normatiu**

Davant possibles incompliments legals sigui per mala praxis o per desconeixement, les entitats sense afany de lucre poden cercar un bon assessorament jurídic extern, o incorporar la

figura del responsable del compliment normatiu (o *compliance officer*, en termes anglosaxons). Revisar els procediments operatius implementats i que compleixen amb els requeriments legals, observant el compliment del codi de conducta. Diferent seria la figura de l'auditor intern, més relacionat amb l'àmbit econòmic i financer. Ambdues figures són totalment complementàries (Ureña, 2018, p.8).

Taula 7.9.

Pregunta 1.2. del Qüestionari. Període de revisió de l'auditor/a intern/a i el responsable del compliment normatiu

Mensual	Trimestral	Semestral	Anual	No en disposem	NS/NC
Auditor/a intern/a					
7	10	13	72	272	9
1,83%	2,61%	3,39%	18,80%	71,02%	2,35%
Responsable de compliment normatiu					
45	26	13	57	220	22
11,75%	6,79%	3,40%	14,88%	57,44%	5,74%

Font: Elaboració pròpia.

L'auditoria interna encara no està gaire implementada tant a les entitats no lucratives com a d'altres tipus d'organitzacions. Certament, és una figura més necessària en les grans institucions. Un 18,80% de les entitats enquestades han contestat que en fan una revisió anual (72 entitats). La recerca planteja si existeix la possibilitat que les entitats hagin confós aquest professional amb l'auditoria externa, figura diferent perquè la seva funció és la de realitzar un informe sobre els comptes anuals, sempre i quan ho demani l'entitat o sigui d'obligat compliment. L'auditoria interna pot ser un complement del departament de finances revisant mensualment els estats financers i l'evolució respecte del pressupost, a banda d'altres indicadors que puguin ser necessaris i útils. Respecte del responsable del compliment normatiu no hi ha una resposta que en sobresurti de la resta (un 57,44% no en disposen, aspecte a comentar en el proper apartat). La incorporació a la plantilla d'un professional

d'aquestes característiques és molt recomanable perquè pot donar suport sobre l'aplicació de la legislació o la normativa. La revisió més habitual és la de caire anual, un 14,88% (57 entitats).

- **Assessor/a extern/a, auditor/a de comptes i síndic/a de comptes**

L'assessoria externa és un element imprescindible, gairebé, a totes les organitzacions, principalment, les que no tenen estructura o les que directament preparen les activitats amb persones voluntàries. Un 32,38% (124 entitats) i un 20,37% (78 entitats) ho revisen de forma mensual o trimestral, respectivament. La presentació d'impostos de l'entitat és el moment que hauria d'acompanyar d'alguna reunió entre els professionals externs i els òrgans de govern, l'oficina tècnica o el departament de finances.

Taula 7.10.

Pregunta 1.2. del Qüestionari. Període de revisió de l'assessor/a extern/a, auditor/a i síndic/a de comptes

Mensual	Trimestral	Semestral	Anual	No en disposem	NS/NC
Assessor/a extern/a (per exemple: gestoria, bufet)					
124	78	12	46	114	9
32,38%	20,37%	3,13%	12,01%	29,76%	2,35%
Auditor/a de comptes					
0	8	9	102	243	21
0,00%	2,09%	2,35%	26,63%	63,45%	5,48%
Síndic/a de comptes					
1	4	8	21	322	27
0,26%	1,05%	2,09%	5,48%	84,07%	7,05%

Font: Elaboració pròpia.

La verificació de l'auditor extern acostuma a ser anual amb el tancament de l'exercici i l'emissió de l'informe sobre els comptes anuals, un 26,63% (102 entitats). La participació de la sindicatura de comptes és molt puntual i, habitualment, és perquè la pròpia institució fa la selecció, però no és una figura freqüent en cap organització no lucrativa. Un nombre reduït d'entitats han respost aquest ítem, un 5,48% (21 entitats), indicant que els revisen anualment.

Les figures de professionals externs són rellevants, però la incorporació a la plantilla de personal preparat facilitaria significativa la feina d'aquests experts. El binomi del personal intern i extern provocaria un salt qualitatiu en la informació econòmica i financera de l'entitat. Malgrat no sigui la solució als problemes de les organitzacions, pot ser l'inici del canvi. Aquesta problemàtica s'analitza en el capítol 10 sobre la manca de professionals preparats, on les entitats haurien d'evitar traslladar l'administració de l'entitat a personal extern. Aquests no coneixen el dia i dia com, tampoc, és la seva obligació. Cal recordar que els òrgans de govern són els responsables.

7.1.2. Notes de les entrevistes semiestructurades. Pregunta. 1.1.

La recerca ha detectat que una de les característiques per a incrementar la revisió de les dades comptables és la recepció de subvencions i aportacions públiques. Davant aquest escenari, les entitats són susceptibles de l'examen tant de l'administració com, també, d'experts independents que emeten un informe sobre quin ha estat l'aplicació de l'ingrés públic rebut o sobre la gestió econòmica i financera reflectida en els comptes anuals.

Pregunta 1.1. Consideres que el seguiment i la revisió que fan les administracions a les entitats culturals que financen provoca que aquestes siguin més curoses amb la seva gestió comptable?

El compliment dels requeriments legals per a què les entitats pugui ser beneficiàries de subvencions hauria de generar un procés de reflexió i aprenentatge progressiu al total de l'organització. Segons els entrevistats, malgrat la bondat i la necessitat de revisió de les administracions sobre l'exactitud de les dades comptables, aquesta comprovació pot provocar un estrès a les organitzacions prioritzant el compliment dels requeriments legals simplement

per a aconseguir recursos financers. Aquesta validació de les dades econòmiques acostuma a ser vista com una obligació imposada i ineludible, únicament, per a obtenir finançament i poder dur a terme les activitats, quedant diluïda la percepció de la importància de disposar d'una bona gestió econòmica i que serviria per a la seva pròpia supervivència. L'anàlisi dels comptes econòmics de qualsevol entitat hauria d'anar més enllà del propi compliment legal i considerar-ho com quelcom holístic i global, convertint l'organització en un perfecte engranatge entre la gestió artística i l'econòmica.

També, les administracions fan èmfasi sobre la revisió de les dades numèriques del compte de resultats, però amb una manca o una reduïda validació dels projectes que suporten aquests recursos públics minvant el seu valor cultural i conèixer quina és la seva aportació cap a la societat. Els entrevistats assenyalen que, pràcticament, existeixen els mateixos requeriments de tipus econòmic i legal per a tot tipus d'entitats, independentment del seu volum i de la subvenció o aportació rebuda. Les petites entitats disposen d'una estructura vinculada significativament a la figura del voluntariat i amb una gestió econòmica difícil de millorar. La recerca apunta que qualsevol institució anirà incrementant la seva professionalització a mesura que disposi de més recursos econòmics com, també, d'una estructura organitzativa més enfortida i jerarquitzada.

“Les entitats se n'adonen que de cara a l'administració pública, cada any o cada vegada més, la cosa és més complicada. Les exigències, la transparència, els formularis, sí, tot es va complicant en benefici d'una correcció en detriment de l'acció”.³⁷

DAVID ROSELLÓ, *Consultor i president de l'APGCC (2021-2023)*

7.1.3. Validació d'hipòtesis

A través de les eines de gestió i els càrrecs que en revisen aquesta informació, l'estudi ha analitzat si existeix una certa freqüència en l'anàlisi de la informació econòmica i financera. Encara que els sistemes d'informació comptable facilitin dades comptables, si aquestes no són examinades i validades pot ocórrer dos aspectes: l'existència d'errors significatius no

³⁷ Veure l'entrevista íntegra a l'annex de la tesi.

detectats o incidències negatives reals no descobertes a temps de solucionar-ho. Tampoc podrà ser utilitzat com una eina de treball, és a dir, transformar-ho en una oportunitat.

1.1. Validar si les dades comptables de les entitats culturals s'obtenen periòdicament per a establir una gestió econòmica eficient.

La hipòtesi plantejada ha cercat l'anàlisi de les dades comptables com a element bàsic de la gestió econòmica, comptable i fiscal i estudiar si compleix amb un dels principals criteris per a què la informació treballada sigui vàlida. A banda de disposar de dades a través dels sistemes d'informació, aquesta haurà de ser validada periòdicament.

H1.1. El procés d'obtenció de les dades comptables de les entitats culturals compleix amb el requisit de periodicitat.

Les entitats utilitzen periòdicament instruments de gestió essencials en qualsevol organització com són el pressupost, el seguiment de la tresoreria, els registres comptables, la presentació d'impostos com, també, l'elaboració dels estats financers i la memòria d'activitats. Els principals òrgans de govern i responsables revisen aquestes dades econòmiques i comptables amb certa periodicitat. Respecte de les eines de gestió, caldria incorporar altres elements com els indicadors i els quadres de comandament, elements que augmentin la qualitat en l'administració financera i serveixin per a fer un seguiment més continuat. En el cas dels responsables de les organitzacions, malgrat que en fan una certa revisió, s'hauria de defugir de l'anàlisi obligada de tancament de l'exercici i veure-ho com una oportunitat d'enfortir a gestió. Les entitats que subcontracten els serveis de gestió comptable i fiscal haurien de vigilar que indirectament no perdin el control i el coneixement de la gestió econòmica i financera. Les organitzacions que incorporen personal de gestió en la seva jerarquia organitzativa fan un seguiment més continuat i acurat de les dades comptables. Encara que seria factible un augment en la periodicitat de revisió, la hipòtesi H1.1. si es compleix perquè si disposen de certs ítems mínims i bàsics que són obligats per a qualsevol organització.

7.2. LA FIABILITAT DE LES DADES COMPTABLES

Encara que les entitats revisen les dades comptables de forma periòdica, aquestes haurien de disposar de suficients instruments de gestió que assegurin la utilització per part de tota l'organització. També, la informació obtinguda ha de ser revisada de forma habitual pels diversos càrrecs de l'entitat per a confirmar la seva integritat, és a dir, que estigui completa i no tingui omissions significatives. Amb aquest plantejament, l'obtenció de les dades serà més fiable si la revisió és més exhaustiva, de manera professionalitzada i segregant les funcions dintre de les institucions per a reduir la possibilitat d'errors comptables. La fiabilitat de les dades comptables aporta que aquesta informació financera estigui lliure d'errors materials, biaixos i neutral en la seva totalitat (Vargas, 2017, p.18) . Aquesta confiança en les dades comptables serà imprescindible per a què la presa de decisions sigui acurada, realista i adequada.

7.2.1. Resultats del qüestionari. Pregunta 1.1. i 1.2.

Respecte l'avaluació de la fiabilitat de les dades comptables, els resultats de l'enquesta han posat en relleu quines són les eines de gestió i els càrrecs que realment disposa l'entitat, complementant els resultats de l'apartat 7.1. sobre l'anàlisi de la periodicitat de la seva utilització.

7.2.1.1. Eines de gestió aplicades

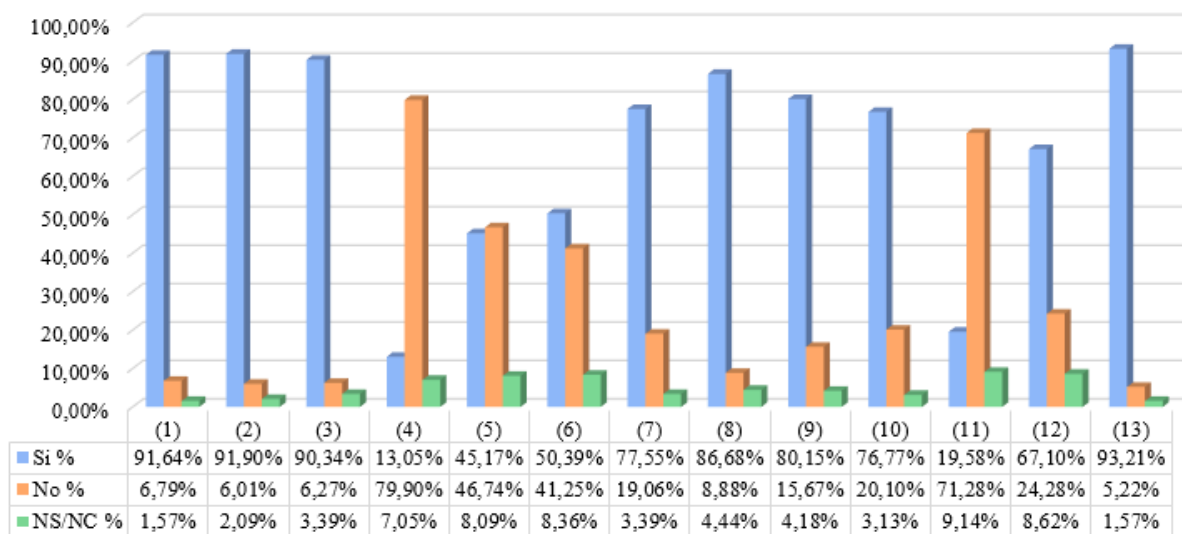
L'aplicació dels instruments de gestió encara és molt bàsica a les entitats sense afany de lucre. Aquestes organitzacions perden la possibilitat de disposar d'eines més elaborades o la integració de diversos indicadors per a un seguiment més complet entrelaçant les dades econòmiques i financeres de diversos departaments.

Pregunta 1.1. Eines de gestió aplicades. Respecte de les següents eines de gestió i procediments comptables, amb quina periodicitat es realitzen de forma habitual en la vostra entitat?

Malgrat que les organitzacions treballin amb eines senzilles, també són elements de gran utilitat si es fa un seguiment exhaustiu. La recerca pretén la reflexió sobre nous elements desconeguts o poc implementats que podrien millorar la qualitat de la informació econòmica i financera. La incorporació pot ser en diferents estadis i segons les necessitats de cadascuna de les entitats.

Gràfic 7.1.

Resultats de la Pregunta 1.1. del Qüestionari. Eines de gestió aplicades



- | | |
|-------------------------------------|---------------------------------|
| (1) Elaboració del pressupost | (8) Registres comptables |
| (2) Seguiment del pressupost | (9) Presentació d'impostos |
| (3) Patronats o juntes | (10) Sol·licitud de subvencions |
| (4) Consell de mecenatge | (11) Procediments de licitació |
| (5) Quadres de Comandament | (12) Estats financers |
| (6) Indicadors de gestió | (13) Memòries d'activitat |
| (7) Seguiment del pla de tresoreria | |

Font: Elaboració pròpia.

- **El pressupost i el seu seguiment**

El pressupost és una eina imprescindible de planificació anual per a conèixer i fer seguiment de les dades previstes i reals. En general, les organitzacions l'utilitzen, més d'un 90% elaboren i en fan seguiment, 351 entitats (un 91,64%) i 352 entitats (un 91,90%), respectivament. Aquesta resposta és molt positiva per a començar un futur procés

d'implantació d'eines de gestió i comparar els resultats prevists amb el pressupost o altres instruments de gestió.

Taula 7.11.

Pregunta 1.1. del Qüestionari. El pressupost i el seu seguiment

(A) Mensual	(B) Trimestral	(C) Semestral	(D) Anual	Σ (A)(B)(C)(D)	No en fem	NS/NC
Elaboració del pressupost						
14	18	16	303	351	26	6
3,65%	4,70%	4,18%	79,11%	91,64%	6,79%	1,57%
Seguiment del pressupost						
117	110	39	86	352	23	8
30,55%	28,72%	10,18%	22,45%	91,90%	6,01%	2,09%

Font: Elaboració pròpia.

El pressupost serveix per a valorar quins seran els recursos necessaris per a fer les activitats previstes en un període determinat, normalment un any, aconseguint o ajudant als objectius fixats (Álvarez et al., 1998, citat a Quintana, 2003, p.406). Si el pressupost es calcula per programes o per plans d'actuació, activitats o departaments, aquest incrementarà la seva eficàcia perquè augmentarà el nivell de detall. A les entitats no lucratives, a banda d'assignar els recursos i controlar-ne el seu ús, el pressupost també s'utilitza per a establir, per exemple, quines seran les quotes o els serveis a subministrar, com saber la distribució dels recursos entre les persones beneficiàries, on l'entitat aquesta juga un paper d'intermediari entre els aportants dels recursos i els receptors finals (Quintana, 2003, p.407).

- **Patronats, juntes i consell de mecenatge**

El seguiment econòmic com les activitats que realitza l'entitat haurà de ser revisat i validat pels òrgans de govern, un 90,34% (346 entitats) ho fan. Les respostes mostren una falta de la

figura del consell de mecenatge, on només un 13,05% (50 entitats) en disposen. El mecenatge encara no està prou desenvolupat i provoca una infrautilització d'aquesta figura.

Taula 7.12.

Pregunta 1.1. del Qüestionari. Patronats, juntes i consell de mecenatge

(A) Mensual	(B) Trimestral	(C) Semestral	(D) Anual	Σ (A)(B)(C)(D)	No en fem	NS/NC
Patronats o juntes						
130	79	57	80	346	24	13
33,94%	20,63%	14,88%	20,89%	90,34%	6,27%	3,39%
Consell de mecenatge						
3	11	11	25	50	306	27
0,78%	2,87%	2,87%	6,53%	13,05%	79,90%	7,05%

Font: Elaboració pròpia.

Nous elements com el micromecenatge, aportacions a petita escala, són mecanismes de finançament per a solucionar els problemes associats a l'accés del finançament de les indústries culturals i creatives (Bonet i Rykkja, 2023).

- **Quadres de comandament i indicadors de gestió**

L'estudi assenyala que els instruments de gestió com ratis, indicadors o el QCI, que es presenta més en detall en el proper capítol, les organitzacions encara no els utilitzen d'una manera habitual. El quadre de comandament, un 45,17% (173 entitats) i els indicadors de gestió, que puja lleugerament aquest percentatge, és un 50,39% (193 entitats). La recerca si aprecia una diferència notable amb el desglossament de les dades del qüestionari en funció de factors d'anàlisi com el valor de l'actiu del balanç, és a dir, per a diferenciar segons la dimensió, i també si fan auditories de forma periòdica. La investigació assenyala que a mesura que la grandària o la realització d'auditories incrementa, la utilització dels quadres de comandament o dels indicadors de gestió també augmenta.

Taula 7.13.

Pregunta 1.1. del Qüestionari. Quadres de comandament i indicadors de gestió

(A) Mensual	(B) Trimestral	(C) Semestral	(D) Anual	Σ (A)(B)(C)(D)	No en fem	NS/NC
Quadres de comandament						
107	29	18	19	173	179	31
27,94%	7,57%	4,70%	4,96%	45,17%	46,74%	8,09%
Indicadors de gestió						
68	47	24	54	193	158	32
17,75%	12,27%	6,27%	14,10%	50,39%	41,25%	8,36%

Font: Elaboració pròpia.

Taula 7.14.

Pregunta 1.1. del Qüestionari. Quadres de comandament i indicadors de gestió. Diversos factors d'anàlisi

Factors d'anàlisi ³⁸	Quadres de comandament			Eines de gestió		
	Si	No	NS/NC	Si	No	NS/NC
Valor actiu del balanç						
Inferior a 150.000 euros	104	145	25	117	132	25
	37,96%	52,92%	9,12%	42,70%	48,18%	9,12%
Entre 150.000 i 1.000.000 euros	49	22	5	48	21	7
	64,47%	28,95%	6,58%	63,16%	27,63%	9,21%

³⁸ "Si" correspon al sumatori de "Mensual", "Trimestral", "Semestral" i "Anual". "No" correspon a l'opció "No en fem".

Factors d'anàlisi (cont.).	Quadres de comandament			Eines de gestió		
	Si	No	NS/NC	Si	No	NS/NC
Més d'1.000.000 euros	20	12	1	28	5	0
	60,61%	36,36%	3,03%	84,85%	15,15%	0,00%
Fan auditoria anual						
Si	90	50	13	105	37	11
	58,82%	32,68%	8,50%	68,63%	24,18%	7,19%
No	83	129	18	88	121	21
	36,09%	56,09%	7,82%	38,26%	52,61%	9,13%

Font: Elaboració pròpia.

- **Pla de tresoreria, registres comptables i presentació d'impostos**

L'anàlisi econòmica i financera de la majoria d'entitats és el seguiment de les despeses i els ingressos a través del control de la tresoreria, un 77,55% (297 entitats) ho fan habitualment. Certament, el que es gestiona són els cobraments i els pagaments que no sempre coincideixen amb els resultats del compte de pèrdues i guanys. Els registres comptables, un 86,68%, i la presentació d'impostos, un 80,15%, són la base del treball més administratiu de qualsevol departament de finances, el resultat és coherent i, també, es raonable que sigui tant elevat.

Malgrat que el seguiment del pla de tresoreria ajuda a contemplar els propers pagaments i cobraments, a banda de la manca de simultaneïtat amb el compte de resultats, cal assenyalar que hi ha despeses i ingressos que no són generadors d'un corrent monetari. No analitzar el compte de pèrdues i guanys provoca, indubtablement, una gran pèrdua d'informació que els responsables financers i els òrgans de govern han de conèixer i gestionar en temps i forma.

Taula 7.15.

Pregunta 1.1. del Qüestionari. Pla de tresoreria, registres comptables i presentació d'impostos

(A) Mensual	(B) Trimestral	(C) Semestral	(D) Anual	Σ (A)(B)(C)(D)	No en fem	NS/NC
Seguiment del pla de tresoreria						
133	82	25	57	297	73	13
34,73%	21,41%	6,53%	14,88%	77,55%	19,06%	3,39%
Registres comptables						
169	82	15	66	332	34	17
44,12%	21,41%	3,92%	17,23%	86,68%	8,88%	4,44%
Presentació d'impostos						
26	224	7	50	307	60	16
6,79%	58,48%	1,83%	13,05%	80,15%	15,67%	4,18%

Font: Elaboració pròpia.

- **Subvencions i procediments de licitació**

La majoria de les entitats que formen la mostra, 383 entitats, són organitzacions que es beneficien de subvencions i altres aportacions públiques. El resultat és raonable amb les dades prèvies tant del mapeig efectuat com de la mostra de qüestionaris rebuts, un 76,77% (294 entitats). Els procediments de licitació no són gaire utilitzats, només un 19,58% (75 entitats) els porten a terme.

Les entitats culturals sense afany de lucre són organitzacions altament subvencionades. La principal font d'ingressos són les aportacions públiques, encara que caldria fer una diversificació dels recursos en elements de caire propi o privat. Una problemàtica que s'analitza més en detall en el capítol 10 sobre els problemes i les limitacions en la gestió econòmica, comptable i fiscal.

Taula 7.16.

Pregunta 1.1. del Qüestionari. Subvencions i procediments de licitació

(A) Mensual	(B) Trimestral	(C) Semestral	(D) Anual	Σ (A)(B)(C)(D)	No en fem	NS/NC
Sol·licitud de subvencions						
26	29	15	224	294	77	12
6,79%	7,57%	3,92%	58,49%	76,77%	20,10%	3,13%
Procediments de licitació						
9	10	9	47	75	273	35
2,35%	2,61%	2,35%	12,27%	19,58%	71,28%	9,14%

Font: Elaboració pròpia.

- **Estats financers i memòries d'activitats**

Les entitats presenten els comptes anuals al tancament de l'exercici com, també, les memòries d'activitat incloent el detall dels projectes que han dut a terme durant l'any. Respecte dels estats financers, un nombre elevat d'organitzacions els realitzen, un 67,10% (257 entitats). Malgrat que l'entitat sigui de reduïdes dimensions i no tingui l'obligatorietat legal de fer-los és totalment recomanable per a fer un seguiment del resultats finals i comparar-los amb els previstos, com a mínim una vegada a l'any i sempre abans d'encetar el nou exercici. En canvi, gairebé, la totalitat d'entitats realitzen la memòria d'activitats, un 93,21% (357 entitats). Aquests resultats poden ser el resultat de la preferència de les entitats envers la gestió artística per sobre de l'econòmica i financera.

Entre els resultats, cal assenyalar l'elevat nombre d'entitats que no realitzen estats financers però, també, un 8,62% de les organitzacions no ho saben si ho fan. Aquesta dada pot ser el resultat de la desvinculació entre la gestió econòmica i l'entitat, que acostuma a estar relegada als assessors externs.

Taula 7.17.

Pregunta 1.1. del Qüestionari. Estats financers i memòries d'activitats

(A) Mensual	(B) Trimestral	(C) Semestral	(D) Anual	Σ (A)(B)(C)(D)	No en fem	NS/NC
Estats financers						
47	49	22	139	257	93	33
12,27%	12,79%	5,75%	36,29%	67,10%	24,28%	8,62%
Memòries d'activitat						
10	12	12	323	357	20	6
2,61%	3,13%	3,13%	84,34%	93,21%	5,22%	1,57%

Font: Elaboració pròpia.

7.2.1.2. Òrgans de govern i responsables revisors

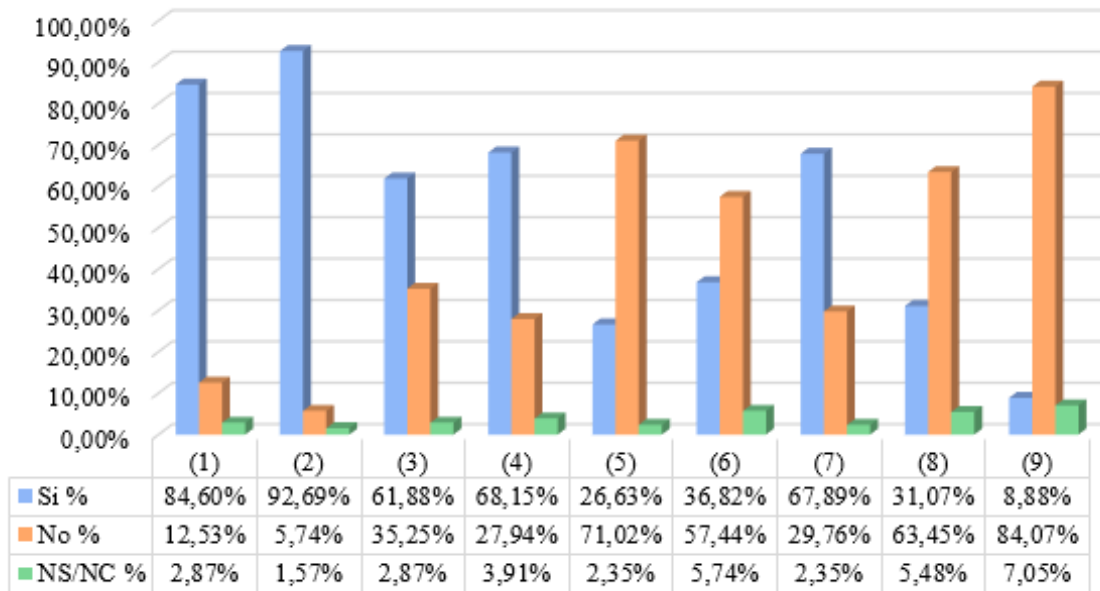
Les entitats haurien de disposar de personal preparat i considerant les diferents vessants de la gestió de finances, la qual no està limitada a la comptabilitat, sinó d'altres elements com el legal, el fiscal o l'econòmic són una bona mostra. Un binomi d'experts a nivell intern i extern pot ajudar a millorar la gestió de l'organització de forma exponencial.

Pregunta 1.2. Òrgans de govern i responsables revisors. Si existeixen els següents càrrecs dintre de la vostra entitat, indiqui la periodicitat en la que participen en la revisió de la gestió econòmica.

Les figures del responsable de compliment normatiu o l'auditoria de comptes encara estan pendents de ser incorporades com un element més en la gestió, figures més relacionades amb les grans institucions, mirall de la resta d'entitats del sector. El gràfic següent presenta quins són els càrrecs revisors més habituals a les organitzacions.

Gràfic 7.2.

Resultats de la Pregunta 1.2. del Qüestionari. Òrgans de govern i responsables revisors



- (1) Membres del patronat de la fundació o de la junta de l'associació
- (2) Principal responsable de la gestió financera del patronat o la junta (*tresorer/secretari o president*)
- (3) Director/a general o Gerent
- (4) Personal de l'entitat amb responsabilitats financeres
- (5) Auditor/a intern/a
- (6) Responsable de compliment normatiu
- (7) Assessor/a extern/a (per exemple: gestoria, bufet)
- (8) Auditor/a de comptes
- (9) Síndic/a de comptes

Font: Elaboració pròpia.

- **Membres del patronat o junta i el seu responsable de la gestió financera**

En general, els membres dels patronats i juntes, un 84,60%, conjuntament amb el responsable de la seva gestió, normalment en la figura del president/a o del tresorer/a, un 92,69%, acostumen a analitzar la informació de caràcter econòmic i financer i ho fan habitualment. Les organitzacions han de disposar d'òrgans de govern implicats i coneixedors de quina ha de ser la missió, els valors i, també, la gestió econòmica i financer. Similar als òrgans d'administració, que explica Riera i Ruano (2016), patrons i membres de juntes han vetllar pel bon ús dels recursos i dels actius amb una administració acurada i transparent.

Taula 7.18.

Pregunta 1.2. del Qüestionari. Membres del patronat o junta i el responsable de finances

(A) Mensual	(B) Trimestral	(C) Semestral	(D) Anual	Σ (A)(B)(C)(D)	No en disposem	NS/NC
Membres del patronat de la fundació o de la junta de l'associació						
84	74	50	116	324	48	11
21,93%	19,32%	13,06%	30,29%	84,60%	12,53%	2,87%
Principal responsable de la gestió financera del patronat o la junta (tresorer/secretari o president)						
168	81	35	71	355	22	6
43,86%	21,15%	9,14%	18,54%	92,69%	5,74%	1,57%

Font: Elaboració pròpia.

Responsables de definir els objectius i les estratègies, aquests han de supervisar-ne la correcta execució de la plantilla i de col·laboradors externs. La participació activa i compromesa és tremendament positiva per a la gestió i la imatge de l'entitat però, també, per a l'administració dels riscos de frau que no ha de ser subestimada. La seva dedicació no solament serveix per a establir una cultura antifrau, sinó també per a la confiança de la societat i realçar la reputació ètica de l'organització.

- **Director/a General o Gerent i personal amb responsabilitats financeres**

Les respostes desprenen que hi ha una revisió periòdica de les figures de direcció general, un 61,88% (237 entitats) i del personal amb responsabilitats financeres, un 68,15% (261 entitats). Encara que seria positiu que la revisió fos més continuada, bàsicament perquè són figures cabdals en la gestió, algunes de les entitats han respost que no en disposen (un 35,25% i un 27,94%, respectivament). En entitats petites, les més comunes en el mapa català, la gestió és habitual que es porti des d'una assessoria externa, encara que no s'hauria de deixar l'administració en mans, únicament, d'aquests professionals subcontractats, sinó que haurien de ser un complement.

Taula 7.19.

Pregunta 1.2. del Qüestionari. Direcció General o Gerent i personal de l'entitat amb responsabilitats financeres

(A) Mensual	(B) Trimestral	(C) Semestral	(D) Anual	Σ (A)(B)(C)(D)	No en disposem	NS/NC
Director/a general o Gerent						
133	44	17	43	237	135	11
34,72%	11,49%	4,44%	11,23%	61,88%	35,25%	2,87%
Personal de l'entitat amb responsabilitats financeres						
168	43	14	36	261	107	15
43,86%	11,23%	3,66%	9,40%	68,15%	27,94%	3,91%

Font: Elaboració pròpia.

Encara que la figura de direcció no existeixi com a tal, l'entitat hauria d'incorporar una figura com a imatge de la organització i de referència, un interlocutor. Qualsevol organització per petita que sigui, i encara que treballi amb persones voluntàries, hauria de contractar, com a mínim, una gerència. Una persona que, a la vegada, pot ser el responsable de l'aspecte econòmic i financer o que pot col·laborar amb alguna persona de l'òrgan de govern que ho sigui (per exemple, la figura del tresorer).

- **Auditor/a intern/a i responsable del compliment normatiu**

Malauradament, aquestes figures no acostumen a participar en les entitats culturals no lucratives, principalment, perquè en la majoria dels casos són de petites dimensions. L'auditoria interna, un element que tampoc està gaire implantada en altres sectors, només en disposen un 26,63% (102 entitats). La recerca assenyala que caldria esbrinar si les entitats de la mostra ho han contestat pensant que es tracta de l'auditoria anual. En aquest cas, l'auditoria seria externa i no l'element que es plantejava. El responsable del compliment normatiu, presenta un percentatge lleugerament superior a l'anterior, un 36,82% (141 entitats).

Una figura relativament més comuna, principalment, per l'increment de normativa legal implementada en els darrers anys.

Taula 7.20.

Pregunta 1.2. del Qüestionari. Auditor/a intern/a i responsable del compliment normatiu

(A) Mensual	(B) Trimestral	(C) Semestral	(D) Anual	Σ (A)(B)(C)(D)	No en disposem	NS/NC
Auditor/a intern/a						
7	10	13	72	102	272	9
1,83%	2,61%	3,39%	18,80%	26,63%	71,02%	2,35%
Responsable de compliment normatiu						
45	26	13	57	141	220	22
11,75%	6,79%	3,40%	14,88%	36,82%	57,44%	5,74%

Font: Elaboració pròpia.

La recerca apunta que la incorporació d'experts professionals, com el responsable de compliment normatiu, sens dubte, ajuda a créixer exponencialment per a disposar d'una cultura de gestió dins l'organització. L'anàlisi en la tercera part d'aquesta tesi sobre la validació de la hipòtesi general s'estudia que aquests tipus de variables generen un punt d'inflexió entre entitats que treballen de forma precària a un altre escenari més evolucionat. Els esforços econòmics que han de fer les entitats per a afrontar noves contractacions és un aspecte que tampoc cal no oblidar.

- **Assessor/a extern/a, auditor/a de comptes i síndic/a de comptes**

La figura de l'assessoria externa és típica en les organitzacions de petites dimensions on disposen de poc personal o, fins i tot, funcionen directament amb voluntariat, un 67,89% (260 entitats). Encara que la gestió comptable i fiscal es subcontracti, l'entitat ha de fer un seguiment exhaustiu per a conèixer la situació econòmica i financera, com a mínim, de forma trimestral. L'assessor disposa de gran formació econòmica i financera, però necessita el

coneixement sobre el funcionament de l'organització i entendre el seu dia a dia per a ser el més acurat possible en les anàlisis. L'auditoria de comptes comença a agafar certa presència amb l'obligatorietat de portar-la terme en grans institucions o el requeriment si es demanen algun tipus de subvencions, un 31,07% (119 entitats). La figura de la sindicatura de comptes és molt residual, un 8,88% (34 entitats).

Taula 7.21.

Pregunta 1.2. del Qüestionari. Assessor/a extern/a, auditor/a i sindic/a de comptes

(A) Mensual	(B) Trimestral	(C) Semestral	(D) Anual	Σ (A)(B)(C)(D)	No en disposem	NS/NC
Assessor/a extern/a (per exemple: gestoria, bufet)						
124	78	12	46	260	114	9
32,38%	20,37%	3,13%	12,01%	67,89%	29,76%	2,35%
Auditor/a de comptes						
0	8	9	102	119	243	21
0,00%	2,09%	2,35%	26,63%	31,07%	63,45%	5,48%
Síndic/a de comptes						
1	4	8	21	34	322	27
0,26%	1,05%	2,09%	5,48%	8,88%	84,07%	7,05%

Font: Elaboració pròpia.

Durant la recerca es presenta la necessitat de treballar en un increment de les auditories, encara que siguin voluntàries, per a millorar la qualitat dels resultats comptables i dotar els estats financers de fiabilitat i integritat. Però, cal assenyalar que també es convertiran en una oportunitat de canviar a una cultura empresarial amb les característiques diferenciadores de les organitzacions no lucratives.

7.2.2. Notes de les entrevistes semiestructurades. Pregunta 1.2.

Els instruments de gestió més utilitzats per les organitzacions acostumen a ser de tipus senzill i els que són d'obligat compliment. Les dades comptables han de ser fidedignes perquè les eines de gestió que nodreixen siguin útils i serveixin per a una presa de decisions acurada. Aquests dos elements formen un binomi i una dependència d'una respecte de l'altra. La qüestió presentada als participants intenta esbrinar quines són els instruments de gestió més bàsics que haurien d'aplicar les organitzacions.

Pregunta 1.2. Quines són les eines de gestió que més contribueixen a la fiabilitat de les dades comptables?

La manca de recursos econòmics és una de les principals explicacions per a provocar la dificultat per a la implementació d'eines de gestió i millorar la gestió econòmica. Les grans organitzacions són les que acaben emprant més instruments de gestió i responsables que es dediquen a la revisió dels resultats comptables. Malgrat aquesta complexa situació, les entitats no haurien de renunciar al coneixement tant de les dades comptables com de saber quines són les seves obligacions legals. Una visió reforçada a nivell econòmic i legal enforteix qualsevol entitat. Si la informació es revisa de forma periòdica podrà obtenir un elevat grau de fiabilitat per a la presa de decisions i millorarà la confiança percebuda per tercers. Per exemple, les entitats poden emprar eines senzilles de forma diària, com les conciliacions bancàries o la revisió dels comptes comptables que assegurin el seu registre correcte. Altres elements com els controls i procediments interns aplicats des de l'organització o la segregació de funcions, també, incrementarà la millora sobre la fiabilitat.

La comptabilitat analítica serveix per a estudiar quina és la viabilitat dels projectes d'una manera més individualitzada, treballant de forma més exacte i acurada. La gestió i seguiment del pressupost durant l'any, amb alguna modificació si s'escau, també són elements a incorporar en el dia a dia de qualsevol organització i que contribueix a comprovar possibles desviacions entre la realitat i la previsió feta a inici d'any. L'auditoria de comptes complementa aquest grau de fiabilitat desitjat sobre la informació econòmica, convertint-se en un element clau, a nivell intern, davant de les persones sòcies i, a nivell extern, envers les administracions confirmant la correcta aplicació dels ingressos rebuts en subvencions i

aportacions públiques. A diferència de les entitats privades, les organitzacions no lucratives encara no perceben l'auditoria com una eina de millora quan, en realitat, és una oportunitat per a créixer exponencialment.

“És vital tenir comptabilitat analítica, perquè reps moltes subvencions i has de poder saber i tenir un bon control respecte quin és el teu pressupost d'aquella subvenció”.³⁹

JORDI MIRADA, Auditor de comptes

7.2.3. Validació d'hipòtesis

Sumada a la periodicitat en la utilització dels instruments de gestió, les eines han de ser incorporades en els departaments de finances amb uns òrgans de govern que estiguin familiaritzats. Aquestes han de ser revisades pels responsables financers per a què siguin vàlides i fiables. Examinar les dades comptables i incorporar nous elements per a l'administració, ajuda a incrementar la credibilitat en els resultats comptables.

1.2. Validar quina és la revisió de la comptabilitat, tant a nivell intern com extern, per a donar fiabilitat a la informació obtinguda.

La hipòtesi de treball associada pretén la validació sobre el procés d'obtenció de les dades per a què aquestes siguin fiables i les dades amb les que treballa l'entitat sigui acurades protegint la presa de decisions i la transparència financera.

H1.2. El procés d'obtenció de les dades comptables de les entitats culturals compleix amb el requisit de fiabilitat.

En termes generals, les organitzacions disposen d'eines de gestió i persones que s'encarreguen de la revisió, encara que elements com els quadres de comandament o els

³⁹ Veure l'entrevista íntegra a l'annex de la tesi.

indicadors de gestió només són emprats per les grans institucions. Les organitzacions podrien avançar tant en la implementació de les eines com en la revisió i no acostumar-se a deixar-ho en mans en professionals externs com els assessors o els auditors de comptes. Malgrat que es recomanaria una utilització més intensiva, es conclou que la H1.2. es compleix perquè les dades mantenen un cert grau de fiabilitat al disposar d'algunes eines de gestió i òrgans de govern revisors, encara que podria ser millorable.

7.3. LA HOMOGENEÏTAT DE LES DADES COMPTABLES

Existeix una gran complexitat en determinar el terme “cultura”, malgrat que podria ser definit com quelcom tant divers com allò que està inventariat com a patrimoni artístic i cultural. També, podria determinar-se com els valors morals i ètics que defineixen un poble. Aquesta diversitat hauria de fer reflexionar sobre que, en realitat, no es pot establir un indicador ni una estadística que pugui arribar a captar-ho en la seva totalitat i complexitat (Pfenniger, 2004a, p.2). Tampoc el poc nivell de desenvolupament de l'activitat cultural com una activitat pròpia no afavoreix el desenvolupament d'estadístiques específiques. La dificultat per a definir els àmbits que componen la cultura com a sector i la seva complexa heterogeneïtat amb una dimensió i transcendència diversa convergeixen en un àmbit totalment heterogeni. La informació que es disposa és insuficient, per exemple, són més amplis els testimonis de l'àmbit més tradicional comparats amb els més nous. Amb independència del sector, tampoc no acostuma a ser fàcil aconseguir informació de certa rellevància. Quan aquesta surt publicada, segurament és de caràcter parcial, i només és utilitzada com a forma de publicitat o per la pressió de l'opinió pública i dels governs (Bonet, 2004, p.96).

7.3.1. Resultats del qüestionari. Pregunta 1.3.

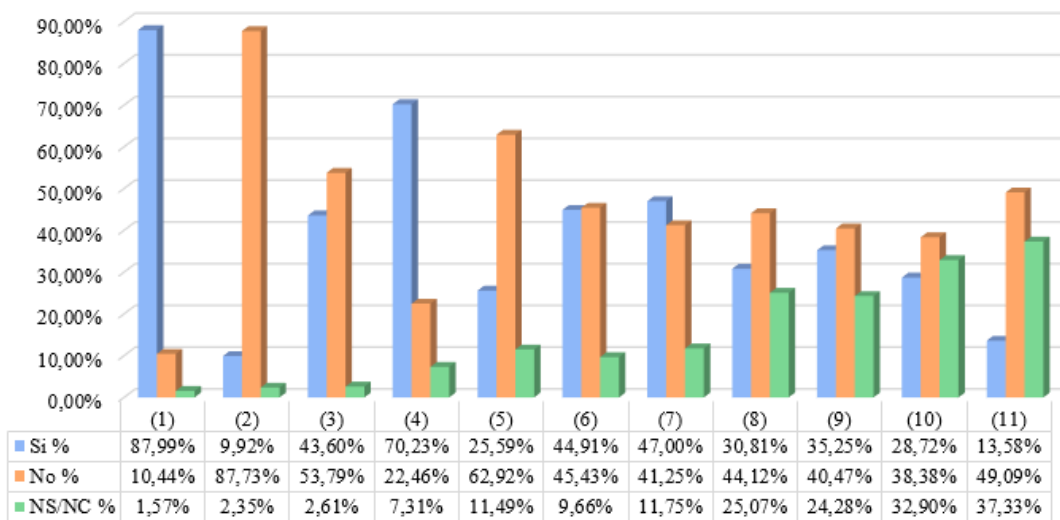
En la tercera pregunta del primer bloc del qüestionari es presenten una sèrie d'afirmacions sobre el programa d'activitats de les entitats participants. Davant l'heterogeneïtat del sector cultural no lucratiu, aquesta qüestió de l'enquesta ambiciona la verificació de quina és la realitat més ajustada.

Pregunta 1.3. De les següents afirmacions, quines creieu que s'ajusten al programa d'activitats de la vostra entitat?

Davant una realitat cultural dinàmica i extremadament canviant, i amb una àmplia varietat d'agents implicats, la heterogeneïtat territorial, o la diversitat competencial de les institucions, conjuntament a les diferents manifestacions culturals, propicien un sector complex i de difícil anàlisi i homogeneïtat. La pròpia concepció de cultura i la seva relació amb el desenvolupament d'aquest escenari dificultarà la creació d'un sistema d'informació únic que permeti instaurar sistemes globals consensuats d'indicadors més enllà dels pròpiament descriptius (Carrasco, 2006, p.140).

Gràfic 7.3.

Resultats de la Pregunta 1.3. del Qüestionari



- (1) Les activitats es mantenen de forma estable any rere any.
- (2) Tots els anys canviem de forma substancial les activitats.
- (3) Som una entitat amb una gamma d'activitats i serveis molt diversificada.
- (4) Els conceptes per a descriure les nostres activitats són els que s'utilitzen habitualment en el sector cultural.
- (5) Els conceptes per a descriure les nostres activitats són molt específics i poc habituals dins el sector cultural.
- (6) Disposem d'una activitat molt diferenciada de la resta d'entitats.
- (7) Les nostres activitats són de caràcter molt semblant a d'altres entitats dins del sector cultural.
- (8) Podem comparar els nostres resultats econòmics i d'activitat amb altres entitats del sector cultural.
- (9) La nostra diversitat fa molt complicada la comparativa amb altres entitats.
- (10) La nostra entitat disposa d'una grandària estàndard amb d'altres del sector.
- (11) La nostra entitat disposa d'una grandària impossible de comparar amb d'altres.

Font: Elaboració pròpia.

Amb activitats i programes que es mantenen cada any, la comparabilitat entre les entitats del sector es considera bastant inviable, sempre des de la visió de les organitzacions. La recerca pretén obtenir certes pautes de comportament que ajudin a la comparativa i l'aplicació de mesures més adequades i factibles.

- **Estabilitat del programa d'activitats**

Les organitzacions han estat creades per a perseguir una missió i mantenir uns valors fundacionals, el canvi de tipus d'activitats és poc habitual perquè estan relacionades amb la seva raó de ser.

Taula 7.22.

Pregunta 1.3. del Qüestionari. Estabilitat del programa d'activitats

Estabilitat del programa d'activitats	Si	No	NS/NC
Les activitats es mantenen de forma estable any rere any	337	40	6
	87,99%	10,44%	1,57%
Tots els anys canviem de forma substancial les activitats	38	336	9
	9,92%	87,73%	2,35%
Som una entitat amb una gamma d'activitats i serveis molt diversificada	167	206	10
	43,60%	53,79%	2,61%

Font: Elaboració pròpia.

La diversificació de la gamma activitats és una mica més habitual perquè en entitats amb certes dimensions poden portar a terme activitats diverses com la musical, l'educativa o la teatral. Les entitats mantenen les activitats cada any, un 87,99% (337 respostes), afirmació confirmada pel segon ítem on els enquestats han respost que no canvien de forma substancial els seus projectes d'un any a un altre, un 87,73% (336 entitats). La pregunta sobre l'aspecte de la diversificació de les activitats i que serviria per a repartir la tipologia dels seus ingressos

no desprèn un resultat gaire concloent (un 43,60% i un 53,79% entre les respostes “Si” i “No”, respectivament).

- **Conceptes i descripció de les activitats**

Les organitzacions de la mostra han respost que els conceptes amb els que treballen són similars als que utilitzen la resta d’entitats del sector, un 70,23% (269 entitats). La segona afirmació valida aquesta resposta perquè preguntant si els seus conceptes es diferencien de manera significativa d’altres entitats, aquestes han respost, majoritàriament, que no són gaire específics, un 62,92% (241 entitats)

Taula 7.23.

Pregunta 1.3. del Qüestionari. Conceptes i descripció de les activitats

Conceptes i descripció de les activitats	Si	No	NS/NC
Els conceptes per a descriure les nostres activitats són els que s'utilitzen habitualment en el sector cultural	269	86	28
	70,23%	22,46%	7,31%
Els conceptes per a descriure les nostres activitats són molt específics i poc habituals dins el sector cultural	98	241	44
	25,59%	62,92%	11,49%

Font: Elaboració pròpia.

Encara que el sector cultural disposi d’un gran assortiment d’expressions artístiques, el manteniment d’una certa catalogació conceptual permet la comparació entre entitats i l’aplicació de mesures similars. L’equivalència de conceptes facilita la comparativa entre activitats i organitzacions.

- **Gamma d’activitats**

Les dues afirmacions no aporten resultats concloents perquè, pràcticament, mostren els mateixos percentatges tant de respostes afirmatives com negatives. La meitat de les entitats

disposen d'una activitat molt diferenciada, un 44,91% (172 entitats). Per contra, les que contesten afirmativament al segon ítem, amb unes activitats semblants a altres entitats del sector, apunta a un percentatge similar, un 47,00% (180 entitats).

Taula 7.24.

Pregunta 1.3. del Qüestionari. Gamma d'activitats

Gamma d'activitats	Si	No	NS/NC
Disposen d'una activitat molt diferenciada de la resta d'entitats	172	174	37
	44,91%	45,43%	9,66%
Les nostres activitats són de caràcter molt semblant a altres entitats dins del sector cultural	180	158	45
	47,00%	41,25%	11,75%

Font: Elaboració pròpia.

Aquest bloc d'afirmacions no disposa de resultats concloents. Encara que la gamma d'activitats no sigui semblant succeeix, com en altres tipus de sector, que no poden comparar-se els seus productes ni serveis. La recerca planteja la necessitat de buscar elements comuns per a establir-los com a comparativa i poder fer anàlisis a nivell sectorial amb uns mínims indicadors. Aquesta seria una de les maneres de detectar incidències coincidents per a aplicar mesures, també, similars.

- **Resultats econòmics**

Els resultats de les afirmacions sobre la comparabilitat del resultats econòmics entre organitzacions culturals no lucratives tampoc són concloents. La homogeneïtat entre entitats respecte de les seves dades econòmiques podria ajudar a l'elaboració d'informes sectorials i que aquests servissin a la presa de decisions de la gerència i al departament de finances de qualsevol entitat. En ambdós casos, el nombre de respostes "NS/NC" són extremadament elevades, amb uns resultats percentuals entre un 24-25%. La tesi reflexiona sobre que la necessitat de seguir treballant sobre el coneixement financer i la recerca d'aspectes de caire

freqüent per a solucionar els problemes de caire econòmic, comptable i fiscal de forma més eficient.

Taula 7.25.

Pregunta 1.3. del Qüestionari. Resultats econòmics

Resultats econòmics	Si	No	NS/NC
Podem comparar els nostres resultats econòmics i d'activitat amb altres entitats del sector cultural	118	169	96
	30,81%	44,12%	25,07%
La nostra diversitat fa molt complicada la comparativa amb altres entitats	135	155	93
	35,25%	40,47%	24,28%

Font: Elaboració pròpia.

El resultat a la pregunta sobre la comparativa entre les dades de les organitzacions que formen el sector, principalment, es destaca aquests elevats percentatges sobre el desconeixement de les entitats sobre aquest aspecte. Amb preguntes lleugerament més complexes, els gestors no es posicionen per una de les respostes plantejades. A banda de la recerca sobre la comparativa sectorial, la investigació remarca aquesta necessitat de fer un salt qualitatiu en la cultura de gestió econòmica i financera, millorant els coneixements dels professionals que formen les institucions.

- **Dimensió de l'entitat**

Respecte de la dimensió de les organitzacions tampoc es desprenen resultats gaire conclouents i obtenint dades contradictòries entre les dues afirmacions. Principalment, la recerca assenyala que les respostes "NS/NC" són extremadament significatives amb uns percentatges superiors al 30% (un 32,90% i un 37,33% per a cadascuna de les qüestions).

Taula 7.26.

Pregunta 1.3. del Qüestionari. Dimensió de l'entitat

Dimensió de l'entitat	Si	No	NS/NC
La nostra entitat disposa d'una grandària estàndard amb d'altres del sector	110	147	126
	28,72%	38,38%	32,90%
La nostra entitat disposa d'una grandària impossible de comparar amb d'altres	52	188	143
	13,58%	49,09%	37,33%

Font: Elaboració pròpia.

Malgrat que les dades mostrin la impossibilitat de saber si existeix una grandària estàndard o una altra de difícil comparació, la gran majoria de les entitats que formen el sector cultural són de petites i mitjanes dimensions. Poques són les grans institucions que, encara que puguin disposar d'una plantilla més professionalitzada o d'un major nombre de recursos econòmics, no són les organitzacions que puguin servir de model per a conèixer quin és l'escenari català.

7.3.2. Notes de les entrevistes semiestructurades. Pregunta 1.3.

La heterogeneïtat del sector tant a nivell d'activitats com de tipus d'entitats provoca que la possibilitat de realitzar un estudi sectorial sigui tremendament difícil. Donada aquesta situació, la pregunta presentada a les entrevistes tracta de si es podria fer aquesta comparació i quins elements serien necessaris per a portar-la a terme.

Pregunta 1.3. Donades les diverses peculiaritats de les entitats culturals no lucratives, quins elements creus que s'han de prioritzar per a aconseguir millorar la comparabilitat comptable entre elles?

El sector cultural està format per entitats amb motivacions completament diferents, unes de tipus no lucratiu, altres vinculades al sector públic o, finalment, les de caire capitalista.

Específicament, dins el sector cultural no lucratiu inclou una gran diversitat de personalitats jurídiques, algunes clarament vinculades a l'associacionisme, altres més de caràcter instrumental o, en tercer terme, les fundacions que complica significativament aquesta recerca d'homogeneïtat per a la comparació de les dades comptables. D'una banda, les associacions és una col·lectivitat que s'agrupa al voltant de la personalitat jurídica, on el centre són les persones i sota un criteri democràtic disposa de més llibertat per a reorientar l'activitat. En un altre terme, les fundacions té un tret característic que és el patrimoni afectat. Amb una organització jeràrquica i formalitzada, ni els beneficiaris ni els treballadors són associats, on les funcions es concentren envers la satisfacció del fundador (Ruiz et al., 2006).

Altres aspectes que dificulten la determinació d'aquesta uniformitat són diversos. La dimensió dels diferents tipus d'organitzacions que conviuen en el sector, amb entitats gestionades per pocs treballadors o amb personal voluntariat fins a d'altres altament professionalitzades amb característiques similars a les de qualsevol empresa privada. En segon terme, els tipus d'activitats que conformen aquesta amalgama d'entitats també complica la possibilitat d'homogeneïtzar el sector, on algunes d'elles disposen de diferents activitats a la vegada (per exemple: música, cultura popular i tradicional, museus i patrimoni, etc.). Els diversos productes oferts generen que els propis comptes de resultats siguin d'impossible o de molt difícil comparació, amb una necessitat clara de treballar amb la comptabilitat analítica i diferenciar-los per projectes. Potser, per a disposar d'una mínima informació de sector, es podrien elaborar uns indicadors estàndards a través de dades econòmiques per franges: pressupost, patrimoni, recursos humans, persones associades i usuàries, entre d'altres. S'hauria de cercar uns mínims criteris per a determinar quines són les entitats que en disposen d'unes característiques similars i poder fer un seguiment a nivell sectorial.

“Quan penso en el meu projecte, no tinc cap interès en comparar-me amb ningú més, jo vull fer les coses que vull fer. A més, conec els col·legues amb els que treballo en xarxa i no tenen res a veure, són com petites estrelles diferents. M'encanta que sigui així. A més, en la majoria de projectes, la comparabilitat econòmica no es pot fer, no és prioritària i, a sobre, és molt difícil de fer”.⁴⁰

CLARA GARÍ, Gestora cultural

⁴⁰ Veure l'entrevista íntegra a l'annex de la tesi.

7.3.3. Validació d'hipòtesis

Encara que la comparativa sectorial és útil per a la millora de l'anàlisi econòmic i financer, potser, no pot ser realitzada o presenta una gran dificultat per a fer-la perdent l'eficàcia de les dades obtingudes. Un dels problemes és definir quina és l'activitat de l'organització i establir la seva comparabilitat amb d'altres entitats però, també, disposar de suficients dades per a l'anàlisi. D'altra banda, s'hauria de disposar d'informació de qualitat obtinguda de les pròpies organitzacions, sense biaixos, que les dades estiguessin actualitzades o amb un nombre suficient per a calcular un resultat representatiu (Oliveras i Moya, 2005, p.58).

1.3. Establir si les formes de gestió de les dades comptables entre entitats són homogènies i, per tant, comparables.

La hipòtesi plantejada esdevé perquè les organitzacions tenen grans dificultats per a realitzar anàlisis comparatives a nivell sectorial, la cerca d'elements comuns no és fàcil. Aquesta circumstància s'incrementa en l'àmbit cultural no lucratiu, principalment, per la seva gran diversitat en els tipus d'activitats com per la gran varietat d'estructures organitzatives. Amb aquesta informació de base i la revisió de la literatura, d'inici, la hipòtesi ja presentava una possibilitat bastant elevada que aquest criteri no es compleixi.

H1.3. Les activitats de les entitats culturals no lucratives són molt diverses tant en volum com en tipologia, per tant, el procés d'obtenció de les dades comptables de les entitats culturals no podria complir amb el requisit de comparabilitat.

Encara que les activitats del sector cultural no lucratiu és tremendament divers i amb motivacions completament diferents, les respostes dels qüestionaris relacionades amb els conceptes i les descripcions dels projectes mostren una similitud més elevada de l'esperada. Malgrat aquest escenari, l'anàlisi de la investigació respecte els resultats econòmics o la dimensió de les organitzacions que formen el sector, els propis enquestats han respost que en desconeixen si existeix alguna possible semblança. El sector cultural no lucratiu inclou des d'entitats que treballen directament amb persones voluntàries a d'altres significativament professionalitzades. El coneixement del compte de resultats i com aquest es compona, també,

afavorirà la recerca d'indicadors afins i fer comparacions entre organitzacions amb certs nivells d'analogia. La comparació de dades econòmiques i financeres dins la pròpia entitat, on les activitats es mantenen cada any, és més senzilla i que cal incentivar-la en fer un seguiment més enllà de l'anàlisi anual. La recerca conclou que la H1.3. si es compleix perquè encara no existeix aquest anàlisi en detall i el requisit de comparabilitat no disposa d'un nivell d'assoliment prou rellevant. La investigació planteja que encara queda camí per endavant i que ajudaria a determinar millores més adequades disposant d'una informació comparativa, també, a nivell sectorial.

7.4. L'ACCESSIBILITAT I LA TRANSPARÈNCIA

Les entitats sense ànim de lucre cada vegada són més conscients de la seva legitimitat com agents socials, no només per la seva activitat, sinó per portar a terme una acurada gestió i un bon govern guanyant-se la confiança de la societat a través d'aportacions i donacions. Davant aquestes noves necessitats, el procés de transparència és fonamental (Benavides, 2022). Respecte de la transparència i la qualitat de la informació de les entitats no lucratives, la legislació ha contribuït en impulsar el canvi d'actitud tant necessari en aquestes organitzacions. Malauradament, si les organitzacions tant sols es proposen l'acompliment de les exigències legals, aquestes perdran l'opció de tenir en compte els motius fonamentals pel que la transparència és un principi inherent amb la missió i els valors de les entitats no lucratives. El concepte de la transparència està estretament relacionat amb els camps d'actuació d'aquestes institucions: coneixement, democràcia i desenvolupament. La transparència és un element preventiu essencial per a evitar aspectes tant dramàtics en qualsevol organització com són la corrupció o el blanqueig de capitals. D'altra banda, la transparència ajuda a afavorir la solvència dels seus resultats i projectes i donant cobertura a les demandes de la ciutadania (Molina i Lavado, 2015, p.1-2).

7.4.1. Verificació dels criteris de transparència i accessibilitat

La transparència ha esdevingut imprescindible tant des de l'acatament normatiu com per la manera de transmetre la missió i les valors de cada organització envers la ciutadania. La recerca vol emfatitzar la importància del seu compliment i conscienciar-ne per a incorporar-ho com un element més de la gestió diària, sumat al compliment de la norma.

Prova en detall. Validar si es compleix el criteri de transparència i accessibilitat de les dades comptables.

La recerca ha portat a terme la prova de validació sobre si les 383 entitats que han respost el qüestionari principal disposen d'un portal de transparència o quelcom similar on s'incorporin les seves principals dades econòmiques i financeres. En la verificació no s'ha tingut en compte si la informació inclosa era tota l'obligatòria, és a dir, validant tots els paràmetres que requereix la llei de transparència. L'estudi només ha volgut advertir quina és la sensibilitat de les organitzacions sobre aquesta temàtica. Amb aquesta primera aproximació, la investigació conclou que existeix una manca de compliment de la llei o que no disposa del nivell d'atenció que necessitaria. En termes globals, només un 24,80% (95 entitats) disposen d'un portal de transparència amb la inclusió d'algunes dades vinculades a l'àmbit econòmic. A continuació, es presenten els resultats obtinguts en funció de diverses característiques que ajudaran a obtenir unes conclusions més detallades.

- **Activitat principal**

Tot i que existeix una gran diversificació entre les activitats principals que formen les entitats de la mostra, el percentatge de les organitzacions considerades com "Altres" (un 41,03%) supera significativament les de tipus cultural i apropant-se al percentatge del 50% de les organitzacions que si ho compleixen. En el cas de les entitats purament culturals, el ventall de tant per cent és molt més ampli amb una certa rellevància de les de tipus museístic i multidisciplinari. També, sobresurten les de cultura popular i tradicional, però cal considerar l'elevat nombre d'entitats que hi ha d'aquests tipus i pot desvirtuar relativament la percepció. Les entitats amb estructures més robustes permeten tenir una actitud més professionalitzada.

Taula 7.27.

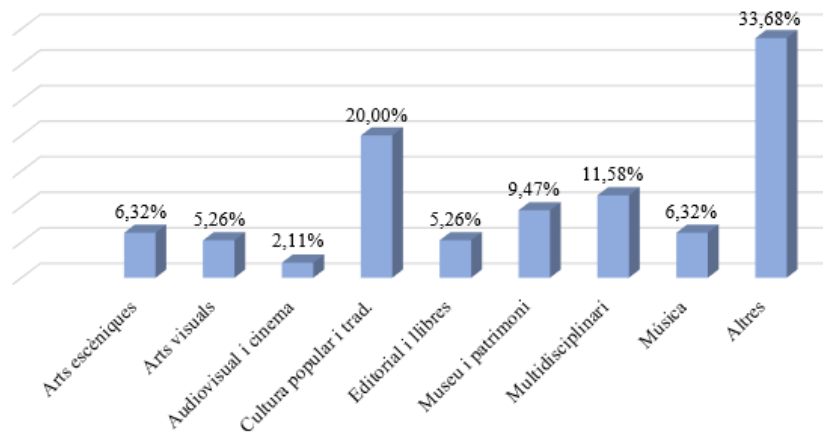
Transparència i accessibilitat. Segons l'activitat principal

Activitat principal	(B) Mostra	(A) Portal transparència	% s/ total	(A)/(B) %
Arts escèniques	50	6	6,32%	12,00%
Arts visuals	31	5	5,26%	16,13%
Audiovisual i cinema	13	2	2,11%	15,38%
Cultura popular i tradicional	73	19	20,00%	26,03%
Editorial i llibres	21	5	5,26%	23,81%
Museu i patrimoni	30	9	9,47%	30,00%
Multidisciplinari	34	11	11,58%	32,35%
Música	53	6	6,32%	11,32%
Altres	78	32	33,68%	41,03%
Total	383	95	100,00%	24,80%

Font: Elaboració pròpia.

Gràfic 7.4.

Transparència i accessibilitat. Segons l'activitat principal



Font: Elaboració pròpia.

Respecte de les organitzacions en la categoria “Altres”, les entitats de caire més social o ciència i salut disposen d’un grau més alt de sensibilitat respecte de l’àmbit de la transparència envers les dades econòmiques. Sectors més relacionats amb l’obtenció de mecenatge o la captació de persones sòcies comporten que tinguin una visió més arrelada a la difusió de com és la seva forma de gestió i l’aplicació dels seus recursos.

Taula 7.28.

Transparència i accessibilitat. Segons l’activitat principal: Altres

Activitat principal: Altres	(B) Mostra	(A) Portal transparència	% s/ total	(A)/(B) %
Esport	8	3	9,37%	37,50%
Educatiu	9	2	6,25%	22,22%
Social	20	11	34,37%	55,00%
Lleure/Clubs	15	5	15,62%	33,33%
Animals	2	0	0,00%	0,00%
Empresarial	9	3	9,38%	33,33%
Ciència/Salut	12	7	21,88%	58,33%
Polític	1	1	3,13%	100,00%
Religiós	2	0	0,00%	0,00%
Total	78	32	100,00%	41,03%

Font: Elaboració pròpia.

- **Any de creació**

Malgrat que el nombre d’organitzacions que disposen del portal de transparència no sigui prou elevat per a fer comparatives més àmplies, el percentatge és clarament significatiu en l’anàlisi de les entitats més joves (un 11,57%) i les que disposen de més antiguitat (un 30,92%). Presentar una visió estratègica a llarg termini (entre 3 i 5 anys), també, és objecte de la transparència, més enllà de la difusió de les dades econòmiques i financeres de l’any en curs. Si la transparència no és prioritari en la mirada de les entitats és coherent que el resultat

sigui superior en les organitzacions de més de 10 anys en actiu. Explicar els projectes i les activitats de l'entitat pot vincular-la amb la societat i convertir-se en un element d'utilitat pública.

Taula 7.29.

Transparència i accessibilitat. Segons l'any de creació

Any de creació	(B) Mostra	(A) Portal transparència	% s/ total	(A)/(B) %
Menys de 10 anys	121	14	14,74%	11,57%
Més de 10 anys	262	81	85,26%	30,92%
Total	383	95	100,00%	24,80%

Font: Elaboració pròpia.

Segons Ribas, l'actuació transparent de les entitats sense ànim de lucre és imprescindible perquè aquestes es converteixin en un element essencial i generar credibilitat i confiança en el sector, és a dir, per a legitimar-les socialment. Només desenvolupant mecanismes suficients de transparència es podrà obtenir i garantir aquesta legitimitat, definida per factors tant diversos com: les persones i els lideratges, les idees, els productes, els serveis, els resultats, l'estil, els suports externs o la comunicació. Mentre que en el sector privat aquesta validesa es mesura segons els resultats econòmics i el repartiment de beneficis o en el cas del sector públic es ratifica mitjançant les eleccions, la validació en el Tercer Sector es basa en el nivell de confiança o la credibilitat de les organitzacions. La transparència es transforma en un component fonamental per a justificar l'existència de les entitats no lucratives (Ribas, 2003, p.5)

- **Personalitat jurídica**

La diferència en funció de la seva personalitat jurídica si que es relaciona amb l'aspecte de la professionalització de les organitzacions. Les fundacions i federacions disposen d'un portal de transparència entre un 45-55%. En canvi, les associacions no superen el 16% (un 15,27%),

recordant que són entitats amb un nombre reduït de plantilla o, fins i tot, amb només voluntariat.

Taula 7.30.

Transparència i accessibilitat. Segons la seva personalitat jurídica

Personalitat jurídica	(B) Mostra	(A) Portal transparència	% s/ total	(A)/(B) %
Associacions	262	40	42,11%	15,27%
Fundacions	101	45	47,37%	44,55%
Federacions	16	9	9,47%	56,25%
Gremis	2	0	0,00%	0,00%
Entitats religioses	2	1	1,05%	50,00%
Acadèmies	0	0	0,00%	0,00%
Total	383	95	100,00%	24,80%

Font: Elaboració pròpia.

Certament, les associacions, que també disposen d'un volum més reduït tant en activitat com en recursos econòmics, haurien de percebre la difusió de les dades i dels projectes com a una oportunitat d'apropar-se al públic general i poder incrementar la seva massa associativa i els potencials usuaris.

- **Zona geogràfica**

Els resultats de la investigació no desprenen que existeixi un possible efecte de capitalitat respecte l'àmbit de la transparència. El domicili social no seria un factor a considerar. Les entitats de Barcelona (ciutat) complirien amb el requisit de transparència, un 27,13% dels ítems. Comparativament amb la resta de Catalunya (Barcelona província, Tarragona, Lleida i Girona), aquests presentarien uns resultats similars. Només en el cas de les entitats de Lleida el tant per cent es redueix fins l'11,11%. A partir dels resultats obtinguts, l'aplicació de la llei

de transparència sembla que es percebuda com una obligació imposada i que es tractaria més d'una complicació en les tasques diàries de l'entitat que una oportunitat per a l'entitat.

Taula 7.31.

Transparència i accessibilitat. Segons la seva zona geogràfica

Personalitat jurídica	(B) Mostra	(A) Portal transparència	% s/ total	(A)/(B) %
Barcelona (municipi)	188	51	53,68%	27,13%
Barcelona (resta província)	118	27	28,42%	22,88%
Girona	29	8	8,42%	27,59%
Lleida	27	3	3,16%	11,11%
Tarragona	21	6	6,32%	28,57%
Total	383	95	100,00%	24,80%

Font: Elaboració pròpia.

Sense una docència i difusió al respecte, el compliment de la transparència es podria convertir en un element d'impossible realització o, com a mínim, aquesta pot ser la visió del personal responsable. Excepte les entitats amb més recursos, la immensa majoria de les entitats no disposen de recursos humans i econòmics suficients per a fer una feina de comunicació planificada i de forma habitual en l'àmbit de la transparència i l'accessibilitat de les dades. Davant d'aquest escenari, les organitzacions no acostumen a veure quins són els beneficis reals tant per a cada entitat com per al conjunt del sector cultural que formen part. L'aplicació de la transparència hauria de ser vista com un valor i no com una obligació imposada sense utilitat que no sigui la del pur compliment normatiu (Molina et al., 2016, p.448).

7.4.2. Notes de les entrevistes semiestructurades. Pregunta 1.4.

Segons els resultats obtinguts sobre la comprovació de l'aplicació dels criteris de transparència i accessibilitat, en general, les entitats no acostumen a publicar de forma

habitual la seva informació econòmica. La pregunta plantejada als entrevistats ha presentat la reflexió del perquè creuen que es pot donar aquesta situació.

Pregunta 1.4. Quin són els motius que porten a algunes entitats culturals a no complir amb els requisits de transparència?

Entre els principals motius per a la manca de compliment dels requisits de transparència i, en conseqüència, la falta d'accessibilitat a les dades econòmiques serien: la falta de preparació i la manca de mitjans i de personal que componen les entitats. Probablement, encara que el sector cultural respecta i segueix els compliment normatius (tant econòmics com legals), l'àmbit vinculat a la transparència no en genera prou atracció per a la seva dedicació. Hi ha indirectament una falta de professionals especialitzats. Com la majoria de les organitzacions són semi-*amateurs*, semi-professionalitzades, les organitzacions no disposen de recursos econòmics suficients per a contractar personal professional adequat i especialitzat en aquesta àrea en concret. L'experiència dels entrevistats no vindria determinada per una intenció d'incompliment, sinó que seria necessari dotar de recursos per a aconseguir aquesta incorporació en la forma de treballar i desenvolupant una visió més estratègica com a organització.

La transparència i l'accessibilitat a les dades econòmiques s'esdevé fonamental perquè les entitats que formen el sector puguin presentar les seves activitats, les aportacions a la societat i amb quins instruments i quins mitjans ho porten a terme. La implementació dels requeriments de transparència ha de ser holística, l'entitat i tota l'organització ha de creure en la seva bondat. La gran majoria de les institucions són receptores de subvencions i aportacions públiques i, també, n'haurien de ser conscients de la seva responsabilitat davant de tercers i, en conseqüència, respecte de tota la ciutadania. La transparència és una oportunitat, és una magnífica manera de mostrar quins són els projectes i demostrar el caràcter ètic en l'aplicació dels recursos i explicar el que els fa diferents de la resta.

“Respecte la manca de transparència, no és que no vulguin complir-la, sinó que directament al no disposar de personal professionalitzat comporta que ignorin una sèrie de requisits o de funcionaments concrets. Moltes d'elles són semi-professionals sense recursos econòmics suficients i no poden contractar personal professional adequat que els facilitarien aquesta informació”.⁴¹

CRISTINA CALVET, Advocada especialitzada en el sector cultural i artístic

7.4.3. Validació d'hipòtesis

La transparència i l'accessibilitat són algunes de les principals característiques que han de complir les dades comptables, tant des d'una visió de compliment normatiu com una demostració del bon govern i acurada gestió de les organitzacions. Davant la difusió i publicació de dades internes, les organitzacions haurien de tenir en compte la protecció de la pròpia institució. Segons Herranz, la transparència podria comportar efectes contraris als esperats i podria ser vist com un element que redueix la llibertat. Un excés d'aquesta transparència podria generar una cultura de la sospita, més que de la pròpia confiança cap a les administracions (Jovell, 2005, citat a Herranz, 2010, p.101) o exigir-la o oferir-la en la seva totalitat i a qualsevol cost, seria una mostra d'ignorància o de poca traça (Urrutia, 2004, citat a Herranz, 2010, p.101).

1.4. Determinar si les dades comptables i econòmiques són accessibles i compleixen amb els requisits de la normativa sobre transparència.

La hipòtesi a contrastar pretén saber si les dades comptables segueixen aquesta intenció de compliment amb els requisits de transparència. A banda del compliment legal, la publicació d'eines com el balanç social podrà resultar útil en diversos aspectes. Per exemple, la difusió de la planificació de les activitats per a donar-se a conèixer i facilitar informació transparent sobre quins són els seus objectius i el grau d'assoliment d'aquests. També, la transparència serveix per a l'avaluació de la seva acció i una presa de decisions acurada en la gestió l'organització o permetre la participació i col·laboració dels diferents agents que s'impliquen

⁴¹ Veure l'entrevista íntegra a l'annex de la tesi.

en l'entitat, com persones associades, col·laboradors o administracions, entre d'altres (Ribas, 2001, p.142).

H1.4. El procés d'obtenció de les dades comptables de les entitats culturals compleix amb els requisits d'accessibilitat i transparència.

Segons els resultats de les proves realitzades, els percentatges de compliment respecte el criteri de la transparència i l'accessibilitat són força baixos. L'incompliment d'aquests requisits comporta una pèrdua d'oportunitats d'accedir a nous públics, millorar la difusió dels projectes i explicar quina és la seva gestió de manera transparent donat que la majoria dels seus recursos provenen de fonts alienes (públiques i privades). Les entitats haurien d'evitar possibles problemes i sancions legals davant l'incompliment de requeriments legals relacionat amb aquest àmbit de la transparència. Les necessitats depenen del volum de l'organització, en conseqüència, un mínim de compliment tampoc hauria de ser gaire complex portar-ho a terme. Encara s'haurà de treballar sobre els beneficis de la transparència i l'accessibilitat, les quals haurien de ser vistes com una oportunitat, però considerant els seus límits i que aquestes no provoquin uns elements contraris als desitjats. La tesi conclou que, en general, la H1.4. no es compleix perquè les entitats no compleixen mínimament amb els requeriments necessaris de transparència i accessibilitat.

7.5. VALIDACIÓ DE L'OBJECTIU I LA HIPÒTESI ESPECÍFICA

Per a què la gestió econòmica, comptable i fiscal sigui vàlida, les dades comptables que generen els sistemes d'informació i la validació que se'n fa ha de ser tremendament acurada. En aquest primer capítol de discussió s'ha treballat sobre quin és el grau de compliment d'alguns dels seus principals requisits de les dades comptables.

1. Investigar si les dades comptables de les entitats culturals catalanes no lucratives compleixen amb els requisits de periodicitat, transparència, fiabilitat i comparabilitat.

En els propers capítols, la tesi presenta diversos instruments de la gestió econòmica, comptable i fiscal en el què, a banda que aquests siguin utilitzats, hauran ser aplicats amb dades fidedignes. En cas contrari, aquesta aplicació no seria útil perquè si la informació de base és incorrecta o incompleta, les decisions preses podrien ser equivocades o contràries a les que necessita l'entitat.

H1. Les dades comptables de les entitats culturals catalanes no lucratives segueixen uns criteris de periodicitat, transparència, fiabilitat i comparabilitat.

El resum de les hipòtesis de treball del primer bloc dedicat a les dades comptables és el que es recull a la següent taula:

Taula 7.32.

Resum de les hipòtesis de treball. Dades comptables

Hipòtesi	Es compleix?	Resum de les conclusions
H1.1.	SI	Encara que les organitzacions podrien incorporar més instruments de gestió i figures responsables que examinessin periòdicament les dades comptables, les entitats disposen dels elements bàsics per a la gestió. La recerca si apunta a què caldria el plantejament d'un salt en la qualitat de la informació amb la implantació de noves eines i una visió més professionalitzada.
H1.2.	SI	Les organitzacions disposen d'eines de gestió i persones que s'encarreguen de la revisió, encara que elements com els quadres de comandament o els indicadors només són emprats per les grans institucions. Malgrat que es recomanaria un ús més intensiu, les dades disposen d'un cert grau de fiabilitat.

<i>(cont).</i>		
Hipòtesi	Es compleix?	Resum de les conclusions
H1.3.	SI	Amb un sector divers, l'anàlisi sobre els resultats econòmics o la dimensió de les organitzacions no han estat concloents sobre una possible semblança. El coneixement de la composició del compte de resultats afavorirà la recerca d'indicadors per a la creació d'estudis sectorials. La hipòtesi sobre el requisit de comparabilitat si es compleix perquè la revisió de la literatura ja presentava aquest probable escenari.
H1.4.	NO	Només un nombre reduït d'entitats disposen d'un portal de transparència per a la difusió i accessibilitat de les seves dades econòmiques i financeres. A banda de l'incompliment normatiu, malauradament, aquest element de relació amb la societat explicant quina és la gestió de l'entitat no es percebuda com una oportunitat.

Font: Elaboració pròpia.

7.6. RESUM DEL CAPÍTOL

Les entitats de caràcter no lucratiu tendeixen a rendir comptes de totes les seves actuacions a la societat però, en especial, a les persones i col·lectius que els hi presten suport. Els membres de les juntes directives o els patronats d'aquestes organitzacions són els responsables davant la societat dels seus assoliments o mancances, com també els encarregats de marcar les directrius estratègiques. Si aquests òrgans no funcionen, probablement, les seves organitzacions aniran a la deriva (Vernis, 2005, p.52). La incorporació d'instruments de gestió (analitzada en els propers capítols) necessita disposar de dades fiables i fidedignes. Diversos són els criteris a complir per a què siguin vàlides, però existeixen uns mínims criteris que són ineludibles: periodicitat, fiabilitat, homogeneïtat i transparència. La informació financera és un element essencial per la nostra societat i el nostre sistema econòmic, juga un paper decisiu entre els diferents agents que el formen. Aquestes dades han de disposar d'una alta qualitat, transparència i credibilitat. Les firmes d'auditoria complementen aquesta funció social d'acreditar la informació financera perquè aquesta sigui adequada, correcta, suficient i de bona qualitat (Saladrigues i Grañó, 2014, p. 121).

Encara que els requisits de fiabilitat i periodicitat podrien tenir un grau de compliment més elevat, les entitats disposen d'eines de gestió senzilles i figures revisores que ajuden a la verificació de les dades comptables. La recerca recomana fer un salt en la qualitat de la informació que podria enfortir els instruments de gestió i les decisions preses en les organitzacions. D'altra banda, la tesi preveia uns resultats baixos en el compliment de la homogeneïtat de les dades comptables, resultats corroborats amb les respostes dels qüestionaris. Buscar elements comuns serà una línia treballar en un futur proper i elaborar informes sectorials que contribueixin a un coneixement més profund del sector. En darrer terme, la transparència, tant necessària des de la crisi financera de l'any 2008, un element per a evitar casos de corrupció, males praxis i blanqueigs de capitals. Una obligació que hauria de convertir-se en una oportunitat, incorporant el bon govern i el compliment del codi ètic com un valor tant imprescindible com la seva raó de ser.

CAPÍTOL 8.

LA GESTIÓ ECONÒMICA

“Les coses importants són les que no ho semblen”

(Mercè Rodoreda)

La missió de la gestió econòmica i pressupostària és planificar les activitats determinant quina serà la previsió dels ingressos i les despeses del proper exercici unit a un pla estratègic amb un ventall d'accions per als propers tres a cinc anys. Es tracta d'elaborar un pressupost emprant les eines de la gestió de tresoreria (pagaments i cobraments), controlar i fer seguiment de la seva execució, a través de la utilització dels instruments comptables i del registre de tots els moviments econòmics. Caldria avaluar-lo periòdicament i, també, incorporant els canvis o les modificacions que es necessitin per a tancar el balanç de situació amb la liquidació del pressupost anual. A través d'una gestió econòmica acurada, les institucions podran reduir la incertesa, els riscos de portar a terme qualsevol activitat i validant la seva viabilitat. La seva utilitat i aplicació serà transversal a totes les àrees de l'entitat convertint-se en un suport imprescindible a les àrees de direcció i gerència (facilitant informació essencial per a la presa de decisions), recolzant a la resta de departaments (López i Vallès, 2015a, p.2).

8.1. MODELS D'ANÀLISI ECONÒMICA

La sostenibilitat i la continuïtat de les entitats no lucratives, segons els autors Mora, García i Morquillas, es treballa des de l'àmbit social i que podria ser extrapolat a les de caràcter cultural. Les organitzacions haurien de poder desenvolupar un sistema de gestió que s'adapti a la complexa situació de l'entorn actual i que incorporin una actitud estratègica de forma transversal en totes les àrees de l'entitat. Un dels principals instruments de gestió estratègica, a banda del màrqueting de serveis i les estratègies de captació de fons, seria la planificació estratègica. Amb aquest instrument es realitzaria un procés de diagnosi, anàlisi, reflexió i presa de decisions col·lectives determinant els seus principals reptes, fixant les seves estratègies i els objectius per a aconseguir-los (Mora et al., 2016, p.186). Un dels aspectes a

destacar per a què una entitat no lucrativa es consideri ben gestionada serà a través d'aquest control sobre l'efectivitat econòmica. L'organització haurà de comprovar si els mitjans econòmics i humans serveixen per a la finalitat assignada, examinat gràcies als comptes econòmics. El seu estudi permet saber quina és l'aplicació dels recursos econòmics, analitzar els possibles problemes per a la seva obtenció i realitzar previsions futures a través de la utilització del pressupost (Juez i Martin, 2013, p.45).

8.1.1. Resultats del qüestionari. Pregunta 2.1.

La pregunta 2.1. del qüestionari principal ha volgut copsar quina és la realitat de les organitzacions sobre l'ús d'alguns models per a l'anàlisi econòmica. La qüestió ha presentat diversos elements senzills, com la comparativa de dades econòmiques entre exercicis o amb les del sector però, també, d'altres més avançats com el QCI i el pla estratègic. L'estudi pretén analitzar quina és la sensibilitat sobre el grau d'utilització d'aquests instruments de gestió i quines podrien ser les futures línies d'actuació sobre aquest àmbit.

Pregunta 2.1. Indiqueu quins dels següents models d'anàlisi econòmica utilitzeu.

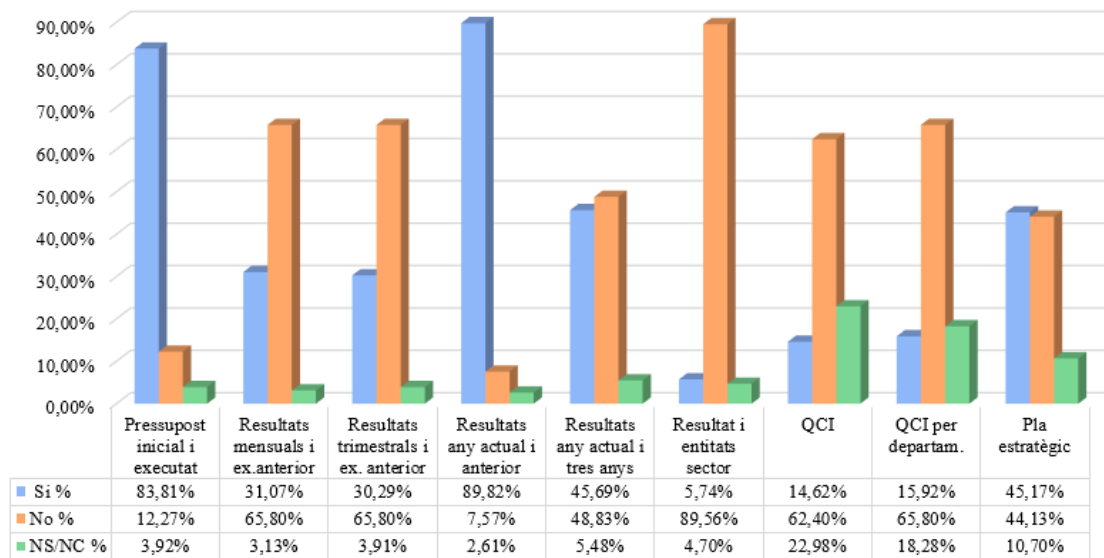
Malgrat que algunes respostes estan repartides, en termes generals, les eines de gestió que s'utilitzen són les més senzilles (aspecte que no és incompatible amb la seva utilitat). Els gestors de les organitzacions no acostumen a ser professionals de la gestió econòmica, que prioritzen actuacions i accions artístiques per davant de la informació i el control econòmic de l'entitat. En els organitzacions petites, la gerència sol col·laborar amb persones voluntàries assimilant-se a la figura del treballador de tipus assalariat (Soldevila, 2001, p.659), però encara caldria treballar en aquest procés de professionalització de la plantilla o sumar a la gestió l'ajuda de possibles col·laboradors externs.

Respecte de les dades obtingudes en el qüestionari es pot veure que les principals eines de gestió utilitzades són la comparació del pressupost inicial i l'executat i l'anàlisi de resultats actuals respecte de l'any anterior. Són dades que caldria complementar amb d'altres més elaborades com, per exemple, indicadors que relacionin diverses partides i s'analitzin en períodes curts de temps observant la seva evolució. A continuació, es presenten els resultats i

algunes apreciacions al respecte. La recerca mostra en el gràfic un resum global i les taules de dades inclouen la informació més detallada.

Gràfic 8.1.

Resultats de la Pregunta 2.1. del Qüestionari



Font: Elaboració pròpia.

• **Comparar pressupost inicial amb l'executat**

L'estudi comparatiu entre les previsions fetes a inici d'exercici amb l'aplicació dels fons que es fan durant l'any és una de les eines més utilitzades per les entitats enquestades. Un element que, encara que sigui modest, obliga a la gerència a examinar periòdicament les dades econòmiques de l'entitat i a analitzar possibles incidències, avançant-se a possibles contingències. Tot i que es tracta d'una eina modesta és un bon començament per a incorporar d'altres més complexes. Un 83,81% de les organitzacions (321 entitats) han contestat afirmativament al seu ús.

La comparació entre el pressupost inicial i l'executat obligarà a fer seguiment durant tot l'any entre el resultat real i les previsions d'inici de l'exercici. Malgrat la seva necessitat i utilitat, caldria considerar diversos aspectes.

Taula 8.1.

Pregunta 2.1. del Qüestionari. Comparar pressupost inicial amb l'executat

Categoria	Si	No	NS/NC
Comparar pressupost inicial amb l'executat	321	47	15
	83,81%	12,27%	3,92%

Font: Elaboració pròpia.

Si la variació no és significativa, el resultat seria raonable. Si la desviació procedeix d'un error, aquest s'haurà d'analitzar per si es va originar en el moment inicial en què es va planificar i realitzar una modificació pressupostària. Si la incidència està amb la dada executada utilitzada per a la comparació, s'hauria d'extreure de nou o corregir-la, si es tracta d'un element enregistrat incorrectament. Si existeix una divergència i aquesta està justificada, no caldria ser més exhaustiu en l'exploració. També, poden ser variacions explicables per factors no controlables, per exemple, la cancel·lació d'un concert amb la pèrdua d'ingressos inesperats. Es tracta de treballar en l'avaluació dels imports de les variacions però, bàsicament, explicant els motius o analitzant quines són les incidències detectades (Romero, 2013, p.11).

- **Anàlisi comparativa de resultats mensuals respecte exercici anterior**

L'anàlisi financer facilita la possibilitat d'investigar l'evolució de qualsevol entitat en diferents períodes de temps, determinant l'eficiència en l'ús dels recursos econòmics i financers, és a dir, l'acompliment de la seva gestió financera. Aquesta es relaciona amb la presa de decisions i amb el coneixement de la composició dels actius, el nivell o l'estructura del finançament (Mallo i Merlo, 1995, citat a Nava, 2009). L'estudi mensual ajuda a l'organització a observar variacions, pràcticament, en temps real. Una gran quantitat de les entitats culturals catalanes de caràcter no lucratiu no disposen d'un responsable de comptabilitat dins el seu organigrama i les dades econòmiques s'acostumen a elaborar des d'una assessoria externa. Comprovar cada tres mesos les dades numèriques amb els

tancaments trimestrals d'impostos, també, és una bona opció, potser, més factible i amb la mateixa utilitat donats els volums d'activitat que maneguen, generalment, no gaire elevats.

Taula 8.2.

Pregunta 2.1. del Qüestionari. Resultats mensuals respecte exercici anterior

Categoria	Si	No	NS/NC
Anàlisi comparativa de resultats mensuals respecte exercici anterior	119	252	12
	31,07%	65,80%	3,13%

Font: Elaboració pròpia.

Aquest ítem sobre l'anàlisi de les variacions entre mesos no es destaca per ser un element molt utilitzat, un 31,07% (119 entitats). Cal considerar que per a implementar-lo de forma eficient, les entitats necessitarien fer tancaments mensuals i de forma efectiva, gairebé, en temps real, perquè la informació fos útil. Tot i que el resultat és d'un 31,07%, en les respostes obtingudes de les grans organitzacions s'observa que aquest model està incorporat en la majoria de les institucions.

Taula 8.3.

Pregunta 2.1. del Qüestionari. Resultats mensuals respecte exercici anterior. Diversos factors d'anàlisi

Categories	Si	%	No	%	NS/NC	%
Valor de l'actiu del balanç						
Inferior a 150.000 euros	70	25,55%	193	70,44%	11	4,01%
Entre 150.000 i 500.000 euros	22	40,74%	31	57,41%	1	1,85%

Categories (cont.)	Si	%	No	%	NS/NC	%
Entre 500.000 i 1.000.000 euros	8	36,36%	14	63,64%	0	0,00%
Entre 1.000.000 i 2.850.000 euros	4	50,00%	4	50,00%	0	0,00%
Superior a 2.850.000 euros	15	60,00%	10	40,00%	0	0,00%
Nombre mitjà de treballadors						
Sense treballadors assalariats	43	21,18%	150	73,89%	10	4,93%
Entre 1 i 5 treballadors assalariats	44	38,26%	70	60,87%	1	0,87%
Entre 6 i 10 treballadors assalariats	9	39,13%	13	56,52%	1	4,35%
Entre 11 i 50 treballadors assalariats	13	50,00%	13	50,00%	0	0,00%
Més de 50 treballadors assalariats	10	62,50%	6	37,50%	0	0,00%

Font: Elaboració pròpia.

- **Anàlisi comparativa de resultats trimestrals respecte exercici anterior**

Malgrat la bondat de realitzar les anàlisis comparatives com, també, l'aplicació d'índexs i ratis, les dades emprades són les que neixen dels estats financers generades mitjançant la utilització d'eines de gestió, com la comptabilitat. En el cas que les dades primàries presentin distorsions (per exemple, els registres comptables), l'estudi comparat no reflectirà la realitat econòmica i donant lloc a decisions errònies. La comptabilitat neix a través del registre de les transaccions identificables, les quals són portades a terme de forma sistemàtica, cronològica i estructurada. Per a elaborar els coeficients, ratis o les comparatives entre dades, la comptabilitat es comprimirà encara més, en conseqüència, les dades numèriques hauran de ser acurades per a disposar d'indicadors vàlids. Cal considerar la possibilitat que es presentin factors que puguin distorsionar aquestes dades provocant una greu alteració de la informació emprada en les anàlisis posteriors que es puguin arribar a fer (Ochoa i Toscano, 2012, p.80).

En l'estudi de les dades trimestrals, el nombre d'entitats enquestades es manté amb un percentatge similar respecte l'ítem anterior (és a dir, amb comparació de resultats mensuals), un 30,29% del total de les entitats de la mostra (116 respostes). Les entitats que no ho entren ascendeixen a un 65,80% del total (252 respostes), un tant per cent prou elevat.

Taula 8.4.

Pregunta 2.1. del Qüestionari. Resultats trimestrals respecte exercici anterior

Categoria	Si	No	NS/NC
Anàlisi comparativa de resultats trimestrals respecte exercici anterior	116	252	15
	30,29%	65,80%	3,91%

Font: Elaboració pròpia.

Taula 8.5.

Pregunta 2.1. del Qüestionari. Resultats trimestrals respecte exercici anterior. Diversos factors d'anàlisi

Categories	Si	%	No	%	NS/NC	%
Valor de l'actiu del balanç						
Inferior a 150.000 euros	67	24,45%	194	70,80%	13	4,75%
Entre 150.000 i 500.000 euros	21	38,89%	31	57,41%	2	3,70%
Entre 500.000 i 1.000.000 euros	8	36,36%	14	63,64%	0	0,00%
Entre 1.000.000 i 2.850.000 euros	4	50,00%	4	50,00%	0	0,00%
Superior a 2.850.000 euros	16	64,00%	9	36,00%	0	0,00%
Nombre mitjà de treballadors						
Sense treballadors assalariats	37	18,23%	153	75,37%	13	6,40%
Entre 1 i 5 treballadors assalariats	43	37,39%	70	60,87%	2	1,74%
Entre 6 i 10 treballadors assalariats	9	39,13%	14	60,87%	0	0,00%
Entre 11 i 50 treballadors assalariats	18	69,23%	8	30,77%	0	0,00%
Més de 50 treballadors assalariats	9	56,25%	7	43,75%	0	0,00%

Font: Elaboració pròpia.

Amb el resultat d'aquest ítem es pot comprovar que s'ha tornat a complir el mateix fet que en les conclusions sobre l'anàlisi comparativa dels resultats mensuals. En general, les entitats no ho apliquen però, per contra, si s'examinen les respostes de les grans organitzacions canvia radicalment. La raó esdevé per la contractació de personal més qualificat i una estructura més professionalitzada, motiu pel qual les grans entitats si que utilitzen la comparativa trimestral en l'anàlisi financera de les seves dades econòmiques.

- **Anàlisi resultats any actual i any anterior**

La comparació de resultats a nivell interanual és la més comuna entre les entitats que han contestat el qüestionari, un 89,82% del total de la mostra (344 respostes). L'anàlisi de resultats entre l'any actual i l'any anterior es tracta de fer el càlcul de les variacions però, també, controlant quines són les divergències que existeixen entre el resultat real i el previst amb la revisió de totes les partides que ho formen.

Taula 8.6.

Pregunta 2.1. del Qüestionari. Anàlisi resultats any actual i any anterior

Categoria	Si	No	NS/NC
Anàlisi resultats any actual i any anterior	344	29	10
	89,82%	7,57%	2,61%

Font: Elaboració pròpia.

Aquest ítem treballa l'anàlisi horitzontal. Una tècnica d'anàlisi financera dinàmica que estudia el comportament de les principals dades de l'entitat a través del temps, involucrant com a mínim dos estats financers amb la mateixa estructura i en dos o més períodes (Correa, 2016, p.184). Aconsegueix avaluar quina és l'evolució d'un aspecte financer en concret, verificant canvis positius o negatius i els motius que ho generen. No es tracta d'obtenir una xifra determinada sinó d'analitzar la seva coherència amb la classe d'activitat de l'organització i els elements que ho componen.

- **Anàlisi resultats any actual i darrers tres anys**

Una anàlisi financera real haurà de considerar la informació quantitativa i qualitativa, estudiant els resultats dels indicadors financers i les dades de l'entorn macroeconòmic, l'economia, la política internacional i local o les normes comptables. Cal recordar la importància d'obtenir conclusions i proposar recomanacions cap al gestor per a què sigui una eina útil de cara a la presa de decisions (Correa et al., 2010). Estudiar l'evolució no tant sols interanual, sinó comparar els darrers tres anys en diferents exercicis amb situacions diferents tant a nivell d'entitat com de l'entorn, la qualitat de la informació i el coneixement de la gestió econòmica augmentarà exponencialment.

Taula 8.7.

Pregunta 2.1. del Qüestionari. Anàlisi resultats any actual i darrers tres anys

Categoria	Si	No	NS/NC
Anàlisi resultats any actual i darrers tres anys	175	187	21
	45,69%	48,83%	5,48%

Font: Elaboració pròpia.

Encara que la variació entre l'any actual i l'anterior és la més comuna, en termes generals, la utilització de la comparació amb els darrers tres anys es redueix significativament. Només un 45,69% de les entitats ho porten a terme (175 entitats). Si es compara entre petites i grans organitzacions, un efecte que s'ha presentat anteriorment, els percentatges d'ús també canvien radicalment. La variació és contundent quan s'observen les dades a través de la classificació segons la dimensió de l'organització. En la taula següent, la recerca presenta les mateixes dades classificant les entitats segons el valor de l'actiu del balanç i el nombre mitjà de treballadors.

Taula 8.8.

Pregunta 2.1. del Qüestionari. Anàlisi resultats any actual i darrers tres anys. Diversos factors d'anàlisi

Categories	Si	%	No	%	NS/NC	%
Valor de l'actiu del balanç						
Inferior a 150.000 euros	115	41,97%	145	52,92%	14	5,11%
Entre 150.000 i 500.000 euros	25	46,30%	24	44,44%	5	9,26%
Entre 500.000 i 1.000.000 euros	11	50,00%	9	40,91%	2	9,09%
Entre 1.000.000 i 2.850.000 euros	6	75,00%	2	25,00%	0	0,00%
Superior a 2.850.000 euros	18	72,00%	7	28,00%	0	0,00%
Nombre mitjà de treballadors						
Sense treballadors assalariats	73	35,96%	118	58,13%	12	5,91%
Entre 1 i 5 treballadors assalariats	64	55,65%	45	39,13%	6	5,22%
Entre 6 i 10 treballadors assalariats	10	43,48%	12	52,17%	1	4,35%
Entre 11 i 50 treballadors assalariats	18	69,23%	6	23,08%	2	7,69%
Més de 50 treballadors assalariats	10	62,50%	6	37,50%	0	0,00%

Font: Elaboració pròpia.

- **Comparativa de resultat amb altres entitats del sector**

La falta d'ús de la comparativa de resultats amb la resta de les entitats del sector pot derivar de la manca d'informes sectorials o per la dificultat d'homogeneïtzar les dades econòmiques entre entitats. Aspectes que podrien ser la causa que aquest ítem s'utilitzi de forma tant reduïda, només un 5,74% de les entitats enquestades (22 entitats), enfront a un 89,56% (343 entitats) que no els utilitzen.

Taula 8.9.

Pregunta 2.1. del Qüestionari. Comparativa de resultat amb altres entitats del sector

Categoria	Si	No	NS/NC
Comparativa de resultat amb altres entitats del sector	22	343	18
	5,74%	89,56%	4,70%

Font: Elaboració pròpia.

Disposar d'una mitjana de ràtios del sector i publicades periòdicament ajudaria a contrastar les dades de l'entitat amb el valor mig sectorial. Si existeixen diferències significatives, l'entitat hauria d'investigar la causa i les possibles conseqüències, encara que no necessàriament hauria de ser problemàtic, és una dada més per a conèixer la situació global del sector. Amb més informació disponible, la gestió de l'entitat sortirà més enfortida. La informació sectorial tracta d'obtenir les dades ideals de les organitzacions amb característiques similars (Oliveras i Moya, 2005). Encara que no sigui una anàlisi per a obtenir dades concloents, si pot donar informació de possibles punts dèbils de l'entitat o avançar-se a possibles contingències derivades del sector i que són de més difícil control. No es tracta d'una informació que sigui excloent, sinó que hauria de sumar amb la resta de dades de gestió i ajudin a la presa de decisions, tant per a realitzar previsions com per al seguiment de l'evolució de l'exercici.

- **Quadre de comandament integral**

El QCI és un model de gestió que ajuda a les organitzacions a transformar la seva estratègia en objectius operatius i que constitueixen les guies per a l'obtenció de resultats d'impacte a la societat i de comportaments estratègics, alienant les persones clau de l'organització. Aquesta eina, basada en els cinc principis de Kaplan i Norton, tradueix l'estratègia d'una entitat en un ampli conjunt de mesures d'actuació convertint-se en un procés continu del dia a dia dels seus professionals. Per a l'èxit de la implementació, el lideratge dels seus òrgans de govern serà essencial. El QCI proporcionarà l'estructura necessària per a un sistema de mesura i gestió de l'estratègia (Canyelles, 2007, p.57).

Taula 8.10.*Pregunta 2.1. del Qüestionari. Quadre de comandament integral*

Categoria	Si	No	NS/NC
Quadre de comandament integral	56	239	88
	14,62%	62,40%	22,98%

Font: Elaboració pròpia.

El QCI és una eina emprada per un 14,62% de les entitats enquestades (56 respostes). Curiosament, a banda de l'elevat nombre de les que no l'utilitzen (un 62,40%), les que han contestat "NS/NC" ascendeixen a un 22,98% (88 entitats). Aquesta dada pot mostrar un desconeixement sobre aquesta eina que gestiona àrees concretes de l'organització o que recull una anàlisi global de la institució. A nivell del sector privat, encara que les grans empreses treballen amb el QCI, la majoria ignora les avantatges d'emprar un instrument de gestió de caire més desenvolupat tant per a l'execució estratègica com per a millorar l'acompliment financer. Un QCI inclou la mesura d'elements financers i no financers, la relació causa-efecte i la vinculació amb l'estratègia empresarial (Jadeed, 2016). És una eina que encara queda camí per fer i que sigui profitosa per a una organització de qualsevol tipus.

Respecte de la seva complexitat, el QCI pot augmentar en funció dels interessos de l'ens. Es tracta de fer un a la seva mida i que en sigui útil. En la seva forma clàssica, el QCI no considerava les característiques úniques de les entitats no lucratives. Per a què un QCI sigui efectiu en aquests tipus d'organitzacions, les quatre perspectives originals s'hauran de modificar per a reflectir les seves necessitats. Per exemple, la perspectiva financera es pot ampliar a altres aspectes no financers, com és la sostenibilitat, o la perspectiva del client podria ser modificada amb una visió de les parts interessades (Mook, 2010, p.177). Es tracta d'una eina que pot ser adaptada a les necessitats internes de cada entitat.

- **Quadres de comandament per departaments**

Lingle i William (1996, citat a Lutif et al., 2013, p.59) descriuen que un disseny d'un bon sistema hauria de promoure: l'equilibri entre l'establiment de l'estratègia i la comunicació clara a tots els implicats sobre quins són els objectius de l'organització; els esforços d'enfocament i l'alineació; i, una cultura organitzativa adequada. El QCI ajuda a comunicar l'estratègia a tots els nivells, ordenant els objectius de cada departament amb l'organització, millorant la planificació i la correcta assignació de recursos (Cancino et al., 2016, p.33). El QCI i aquesta eina dividida per departaments permet aquest equilibri mostrant un nivell de detall més elevat que treballar únicament amb un QCI global d'entitat.

Taula 8.11.

Pregunta 2.1. del Qüestionari. Quadres de comandament per departaments

Categoria	Si	No	NS/NC
Quadres de comandament per departaments	61	252	70
	15,92%	65,80%	18,28%

Font: Elaboració pròpia.

Similars als resultats obtinguts amb el quadre de comandament integral global, el QCI per departaments també és utilitzat per un nombre molt reduït d'entitats, només un 15,92% de la mostra (61 entitats). Per contra, un 65,80% no l'empren (252 entitats). La recerca apunta l'elevat número d'organitzacions que han contestat "NS/NC" (70 respostes, un 18,28%). L'estudi exposa que s'hauria de treballar en la difusió d'aquests tipus d'instruments de gestió que són una mica més avançats i que neixen en el sector privat. Aquests elements poden ser extrapolats a l'àmbit no lucratiu i, específicament, al sector cultural sense afany de lucre.

- **Pla estratègic de l'entitat**

Tal com descriu Margarida Loran, museòloga i consultora independent, un pla estratègic és una destinació i un viatge de l'organització. Es tracta d'un full de ruta a portar a terme entre

tres i cinc anys, on cal disposar d'un objectiu clar i unes opcions ben encaminades. Formula conceptes bàsics com la missió i els valors en un període més llarg de temps amb una visió d'on voldria arribar la institució. El pla estratègic estableix objectius clau, objectius específics i accions en un marc temporal que li permeten avançar en aquest camí. Proposa els recursos necessaris i les mesures per a avaluar el seu progrés (Loran, 2021, p.21). En les entitats de caràcter no lucratiu és habitual que els plans estratègics es quedin un simple exercici teòric sense incidència real dins de l'entitat (Navajo, 2009, p.12). La planificació estratègica hauria de veure's com una oportunitat d'enfortir la capacitat d'anàlisi i de proposta del total de l'organització.

Taula 8.12.

Pregunta 2.1. del Qüestionari. Pla estratègic de l'entitat

Categoria	Si	No	NS/NC
Pla estratègic de l'entitat	173	169	41
	45,17%	44,13%	10,70%

Font: Elaboració pròpia.

En les respostes obtingudes sobre l'aplicació del pla estratègic es percep que és una eina més utilitzada que d'altres que s'han exposat, però encara no arriba al 50% del total de les entitats enquestades (173 respostes, un 45,17%). Les organitzacions que han respost que no l'utilitzen ascendeixen a un 44,13% (169 respostes). Caldria treballar en difondre que un pla estratègic és aplicable a tot tipus d'entitats des les més petites a les grans institucions, serà menys o més complex en funció de les seves necessitats, però si és molt útil (i pràcticament essencial) per a poder materialitzar quins són els elements necessaris i els objectius que es volen portar a terme en un horitzó de tres a cinc anys. Davant d'aquest escenari i seguint la línia dels resultats anteriors, detallant quins són els percentatges a nivell de grans institucions, la diferència amb les petites entitats és molt significativa. Per exemple, en funció del valor de l'actiu del balanç, les d'inferior a 150.000 euros ho apliquen en un 37,23%, però les superiors a 2.850.000 euros l'utilitzen en un 84,00%; i, segons el nombre mitjà de treballadors, empenen el pla estratègic en un 32,02%, en el cas de les entitats sense personal. Les organitzacions

amb més de 50 treballadors, el fan en un 81,25% dels casos. Cal tenir en compte que la complexitat de l'organització, també, obliga a utilitzar un major nombre d'eines de gestió per a l'anàlisi i disposar d'una estructura més professionalitzada.

Taula 8.13.

Pregunta 2.1. del Qüestionari. Pla estratègic. Diversos factors d'anàlisi

Categories	Si	%	No	%	NS/NC	%
Valor de l'actiu del balanç						
Inferior a 150.000 euros	102	37,23%	140	51,09%	32	11,68%
Entre 150.000 i 500.000 euros	28	51,85%	19	35,19%	7	12,96%
Entre 500.000 i 1.000.000 euros	15	68,18%	6	27,27%	1	4,55%
Entre 1.000.000 i 2.850.000 euros	7	87,50%	1	12,50%	0	0,00%
Superior a 2.850.000 euros	21	84,00%	3	12,00%	1	4,00%
Nombre mitjà de treballadors						
Sense treballadors assalariats	65	32,02%	118	58,13%	20	9,85%
Entre 1 i 5 treballadors assalariats	59	51,31%	42	36,52%	14	12,17%
Entre 6 i 10 treballadors assalariats	19	82,60%	2	8,70%	2	8,70%
Entre 11 i 50 treballadors assalariats	17	65,38%	6	23,08%	3	11,54%
Més de 50 treballadors	13	81,25%	1	6,25%	2	12,50%

Font: Elaboració pròpia.

8.1.2. Notes de les entrevistes semiestructurades. Pregunta 2.1.

A excepció de les grans institucions, les organitzacions no apliquen suficients models d'anàlisi econòmica que facilitin la presa de decisions. Aquesta afirmació planteja el dubte sobre si les entitats dediquen més esforços a la gestió artística que a l'anàlisi de les dades econòmiques. La base fundacional de les entitats culturals no lucratives és la realització de

projectes culturals i no l'obtenció de benefici. Aquesta idea pot arribar a originar una despreocupació malentesa respecte de l'administració financera.

Pregunta 2.1. Considereu que, en general, els càrrecs directius d'entitats culturals estan més vinculats a resultats de caràcter artístic en detriment de la gestió econòmica?

Per regla general, la direcció de les entitats culturals no lucratives estan més immerses en la realització dels seus projectes i activitats que respecte la seva gestió econòmica. Aquesta situació esdevé arran de la dependència que en disposen dels recursos públics amb una percepció de quelcom subsidiari i de compliment normatiu. Caldrà afegir que, també, dependrà de l'estil de cada gerència i de la visió que aquesta tingui. Entenent la gestió econòmica com l'aprofitament de totes les eines i recursos possibles, tradicionalment, aquesta ha estat una mica en un segon pla. Les noves generacions que provenen dels estudis de màsters de gestió cultural i d'altres especialitats semblants han crescut amb un bagatge tant artístic com econòmic i que s'espera que ho integraran de forma més fluïda. Els entrevistats assenyalen que amb la modernització de la gestió de les institucions i els nous professionals podrien ser un nou camí per a aquests tipus d'organitzacions.

Històricament, els gestors es centraven en les subvencions i aportacions públiques com a eix vertebrador dels seus recursos econòmics, sense prou dedicació a cercar altres fonts de finançament. Una acurada gestió econòmica no era percebuda com una eina més per a la supervivència de l'entitat quan, en realitat, es tracta d'una figura imprescindible i el qual ha d'anar de la mà de la gestió artística. A partir de la crisi econòmica de l'any 2008 i la dràstica reducció de subvencions, l'escenari va canviar radicalment. Davant d'un nou panorama d'aportacions públiques, encara quedava pendent de desenvolupar la gestió econòmica, o donar-li la importància suficient, encara que tot estava canviant, aquest no era un aspecte prou rellevant en els antics àmbits de direcció. La gestió artística i l'econòmica és un binomi indissoluble, on l'àmbit financer haurà de servir al discurs cultural per a què aquest pugui prendre riscos, però aquests siguin mesurats i controlats, seguint les recomanacions de la direcció econòmica.

“Entendre que la gent està allà per una altra cosa (és a dir, per la gestió artística)... però, també, aquesta gestió econòmica. Necessites les eines... Per mi, és indissociable. I, tant és important és el que fas, com el com ho fas. Tot ha d'avançar per a tenir una entitat solvent”⁴²

IRENE BORRÀS, Economista i consultora especialitzada en entitats no lucratives

8.1.3. Validació d'hipòtesis

Encara que no es tracta del sector cultural específicament, dins l'estudi sobre els col·legis d'economistes a Espanya, Cordobés, Ripoll i Soldevila van corroborar la hipòtesi que molt poques entitats no lucratives utilitzaven habitualment eines de gestió. També, aquests autors van verificar que si aplicaven instruments de la comptabilitat de gestió unit a dissenys dels plans estratègics i gestió dels recursos, les entitats havien estat més exitoses. Aquestes organitzacions haurien solucionat les dificultats o la manca de recursos financers amb més facilitat, aconseguint mantenir i enfortir la seva supervivència (Cordobés et al., 2006, p.14-15). En aquest primer objectiu del segon bloc, la recerca ha analitzat quina és el grau d'utilització dels models d'anàlisi econòmica.

2.1. Explorar quin és l'ús de les eines de gestió econòmica de les entitats culturals.

La hipòtesi a contrastar ha treballat sobre quin és l'ús que en fan les entitats de les eines de gestió partint de la base que les dades comptables disposen de certa fiabilitat, malgrat la manca de transparència i comparabilitat que s'ha examinat en el capítol anterior.

H2.1. Encara que les dades comptables siguin fiables, les entitats culturals podrien evolucionar i millorar les eines per a la seva gestió econòmica.

L'estudi mostra que les entitats enquestades apliquen eines de caràcter senzill per a la revisió de les seves dades econòmiques. La comparació entre el pressupost inicial amb l'executat i l'anàlisi dels resultats entre exercicis són els models més comuns, més d'un 80% de les

⁴² Veure l'entrevista íntegra a l'annex de la tesi.

organitzacions de la mostra. Malgrat el reduït nombre, eines ben emprades amb dades acurades, també, poden ser d'una gran utilitat. La investigació mostra que, a partir dels resultats del qüestionari, les entitats amb un cert volum utilitzen un número més elevat de models d'anàlisi econòmica, com el pla estratègic o les comparatives mensuals i trimestrals entre exercicis. Entitats que incrementen exponencialment el número de models d'anàlisi i de forma òptima milloren el seu posicionament sectorial i surten enfortides davant de les crisis.

L'estudi vol incidir en què no hi ha un nombre determinat d'eines a utilitzar sinó que cal estudiar cada cas individualment i aplicar les que siguin útils per a millorar la seva administració econòmica. La recerca conclou que la hipòtesi H2.1. si es compleix perquè les organitzacions poden evolucionar i millorar amb eines pròpies desenvolupades en funció de les seves característiques o apreses del sector privat i adaptades al no lucratiu. Els models d'anàlisi econòmica aporten coneixement sobre les possibles debilitats internes o amenaces externes però, també, faciliten l'aprenentatge sobre les fortaleces de l'organització o les oportunitats del sector, si s'analitzen a nivell sectorial. El pensament crític i la comprensió sobre la gestió econòmica de l'entitat i el seu entorn ajudaran a augmentar, de manera significativa, la seva resiliència.

8.2. INDICADORS DE GESTIÓ

Els gestors hauran de complementar els estats comptables amb altres dades de caràcter no financer i que permeti demostrar el compliment dels objectius de l'entitat, principalment, en termes d'economia, eficiència i eficàcia, davant les limitacions del resultat per a informar sobre aquests aspectes. Emprar un conjunt d'indicadors de gestió que contribueixin a l'avaluació de la gestió es pot considerar que podria ser la solució més factible (Brusca i Martí, 2002, p.34). Cal destacar que el resultat comptable, a diferència les entitats de tipus lucratiu, no és un indicador adequat per a avaluar la gestió. Sembla necessari la utilització d'altres indicadors de gestió, per exemple, de caire quantitatiu o social, dissenyats per a mesurar i que hauran d'atendre a les característiques concretes de cada entitat, facilitant un grau d'informació fiable sobre l'eficàcia i eficiència de les seves actuacions. És probable que la majoria d'aquests elements necessitin informació extracomptable (González i Rúa, 2007, p.145). Segons assenyalen Subirats i Fina, caldria fer una consideració sobre com s'elabora un indicador perquè, si no són els adients, podria provocar la utilització d'una filosofia de model de control i producció no adequada (Subirats i Fina, 2008, p.42).

8.2.1. Resultats del qüestionari. Pregunta 2.2.

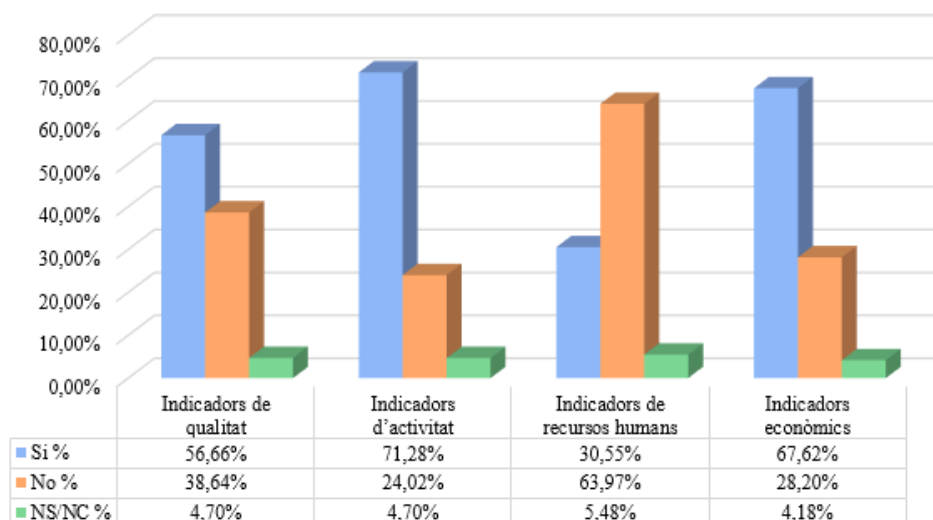
La pregunta 2.2. del qüestionari principal ha volgut esbrinar, en cas que s'emprin, quin és el nivell temporal d'aplicació dels indicadors de gestió a les seves organitzacions. Hi ha alguns més de caire econòmic, però uns altres ajudarien a donar una lectura més àmplia a les dades de l'entitat, per exemple, els de qualitat, activitat o recursos humans. Els quatre indicadors triats per a la pregunta 2.2. neixen de l'article d'Adolfo Rodríguez que els considera com les quatre categories principals d'eficiència social i que l'autor creu que podrien ser fàcilment emprats per les organitzacions (Rodríguez, 2005, p.105).

Pregunta 2.2. Quin és el nivell temporal d'aplicació dels indicadors de gestió?

Per al disseny d'indicadors, la clau serà la tria de la variable més representativa o la que millor caracteritzi la base del que es vol analitzar (González i Cañadas, 2008, p.232) i fer-ne un seguiment posterior (imprescindible per a què sigui útil). No es tracta de disposar d'indicadors complexos, sinó que aquests siguin eficaços i eficients, és a dir, que s'obtingui informació de la manera més àgil i senzilla possible.

Gràfic 8.2.

Resultats de la Pregunta 2.2. del Qüestionari



Font: Elaboració pròpia.

A banda dels indicadors de recursos humans, en general, els de qualitat, activitat i econòmics s'utilitzen d'una forma bastant comuna, però cal analitzar quina és la periodicitat del seu ús. Un índex estudiat només de forma anual no contribuirà a la resolució de problemes amb agilitat. No es tracta només de ser emprats sinó, també, revisats i calculats amb una certa freqüència, si pot ser trimestral. Si els recursos ho permeten, preferiblement, mensual.

- **Indicadors de qualitat**

Els indicadors de qualitat poden servir per a quantificar el grau de satisfacció de les persones usuàries, el nombre de suggeriments o de queixes que rep l'entitat. Avaluant aquestes dades, l'organització pot millorar els seus productes o serveis. En les empreses del sector privat, un dels aspectes diferenciadors és que serveix per a establir un preu a la prestació del servei. Si el producte no cobreix les necessitats dels clients, les vendes cauen i s'hauran de fer canvis per a incrementar els resultats. Les entitats del tercer sector no disposen d'un mecanisme adequat d'intercanvi perquè les persones beneficiàries no acostumen a pagar la totalitat del servei. Per aquest motiu, no es pot aconseguir informació suficient sobre la qualitat del servei i hi ha el perill que les necessitats de les persones usuàries no quedin cobertes. La necessitat de recopilar dades i investigar el nivell de qualitat dels productes i serveis serà essencial per a garantir als gestors el coneixement sobre quines són les necessitats de les persones beneficiàries i si aquestes queden cobertes (Hudson, 2007, p.164).

Taula 8.14.

Pregunta 2.2. del Qüestionari. Indicadors de qualitat

(A) Mensual	(B) Trimestral	(C) Semestral	(D) Anual	Σ (A)(B)(C)(D)	No en fem servir	NS/NC
40	39	32	106	217	148	18
10,44%	10,18%	8,36%	27,68%	56,66%	38,64%	4,70%

Font: Elaboració pròpia.

Més de la meitat de les entitats apliquen els indicadors de qualitat, un 56,66% (217 entitats), però la majoria d'aquest percentatge ho analitza de forma anual (un 27,68%). Seria

recomanable una revisió trimestral. 148 organitzacions han respost “No en fem servir” (un 38,64%). Aquests ratis sobre la qualitat del servei haurien de ser aplicats pel total de les institucions perquè ajuden a valorar quins és l’ús i la percepció dels seus serveis, projectes i activitats que porten a terme, tant per a modificar o cancel·lar-los, és a dir, per a millorar el que es detecti. Donat que són índexs que determinen una condició, l’entitat haurà de cercar elements per a poder-los quantificar i comparar tant entre els diferents períodes com entre exercicis comptables. Per exemple, per a avaluar els serveis que caldria millorar es podria quantificar el nombre de queixes o de suggeriments i els arguments que esgrimeixen les persones usuàries per a donar la resposta en qüestió.

Taula 8.15.

Pregunta 2.2. del Qüestionari. Indicadors de qualitat. Diversos factors d’anàlisi

Categories	Si ⁴³	%	No ⁴⁴	%	NS/NC	%
Valor de l’actiu del balanç						
Inferior a 150.000 euros	143	52,19%	118	43,07%	13	4,74%
Entre 150.000 i 500.000 euros	34	62,96%	17	31,48%	3	5,56%
Entre 500.000 i 1.000.000 euros	17	77,27%	4	18,18%	1	4,55%
Entre 1.000.000 i 2.850.000 euros	5	62,50%	3	37,50%	0	0,00%
Superior a 2.850.000 euros	18	72,00%	6	24,00%	1	4,00%
Nombre mitjà de treballadors						
Sense treballadors assalariats	94	46,31%	101	49,75%	8	3,94%
Entre 1 i 5 treballadors assalariats	73	63,48%	36	31,30%	6	5,22%
Entre 6 i 10 treballadors assalariats	18	78,26%	4	17,39%	1	4,35%
Entre 11 i 50 treballadors assalariats	19	73,08%	5	19,23%	2	7,69%
Més de 50 treballadors assalariats	13	81,25%	2	12,50%	1	6,25%

Font: Elaboració pròpia.

⁴³ “Si” correspon al sumatori de les opcions “Mensual”, “Trimestral”, “Semestral”, “Anual”.

⁴⁴ “No” correspon a l’opció “No en fem servir”.

Es tracta de fer una anàlisi tant quantitativa com qualitativa de la informació. Observant les mateixes dades però classificant en funció del valor de l'actiu del balanç i del nombre mitjà de treballadors, les entitats de menor dimensió són les que disposen d'un percentatge per sota de la mitjana, un 52,19% en front d'un 56,66%. L'efecte de la grandària de l'entitat que s'ha observat durant l'estudi es veu, de nou reflectit, en aquest cas en l'ús dels indicadors de qualitat.

- **Indicadors d'activitat**

Exemples d'indicadors d'activitat poden ser: el número d'activitats o el grau d'utilització d'un equipament. Les entitats sense ànim de lucre acostumen a emprar l'avaluació de mesures sobre el producte perquè són més fàcils d'obtenir a través dels seus sistemes d'informació. Les mesures sobre el benefici són més complicades i costoses d'obtenir, però intentar relacionar-les amb l'avaluació sobre el producte i alinear-ho amb l'estratègia de l'organització, pot ajudar a disposar d'una visió global dels objectius de l'entitat, determinant el seu camí i incrementant els seus èxits (Rey-García, 2010, p.14). Tot i ser positiu, l'ús del màrqueting per a la difusió de les activitats de l'organització, les entitats de caràcter cultural encara presenten certa resistència al seu ús per la por que la voluntat comercial afecti a la naturalesa educativa, conservativa i científica de les entitats culturals (Romanello, 2016, p.44).

Taula 8.16.

Pregunta 2.2. del Qüestionari. Indicadors d'activitat

(A) Mensual	(B) Trimestral	(C) Semestral	(D) Anual	Σ (A)(B)(C)(D)	No en fem servir	NS/NC
71	47	24	131	273	92	18
18,54%	12,27%	6,27%	34,20%	71,28%	24,02%	4,70%

Font: Elaboració pròpia.

Aquest indicador i els relacionats amb la gestió econòmica són els més utilitzats. Un 71,28% (273 entitats) els utilitzen, encara que, en general, s'empren anualment (131 respostes, un

34,20%). Les memòries d'activitat, el nombre de projectes o la valoració de quantes persones són beneficiàries dels seus serveis acostumen a ser els elements més controlats per les entitats. La base de l'existència de les organitzacions són els projectes que porten a terme i són els aspectes que solen estar més analitzats per la gerència. Malgrat aquesta avaluació, un 24,02% han respost "No en fem servir" (92 entitats), probablement, relacionat amb la seva dimensió. La grandària o qualsevol altre tipus d'element no hauria de ser un motiu per a no utilitzar indicadors, els quals haurien d'estar adaptats a les circumstàncies de cada entitat.

Taula 8.17.

Pregunta 2.2. del Qüestionari. Indicadors d'activitat. Diversos factors d'anàlisi

Categories	Si ⁴⁵	%	No ⁴⁶	%	NS/NC	%
Valor de l'actiu del balanç						
Inferior a 150.000 euros	181	66,06%	80	29,20%	13	4,74%
Entre 150.000 i 500.000 euros	42	77,78%	10	18,52%	2	3,70%
Entre 500.000 i 1.000.000 euros	19	86,36%	2	9,09%	1	4,55%
Entre 1.000.000 i 2.850.000 euros	7	87,50%	0	0,00%	1	12,50%
Superior a 2.850.000 euros	24	96,00%	0	0,00%	1	4,00%
Nombre mitjà de treballadors						
Sense treballadors assalariats	124	61,08%	71	34,98%	8	3,94%
Entre 1 i 5 treballadors assalariats	91	79,13%	19	16,52%	5	4,35%
Entre 6 i 10 treballadors assalariats	21	91,30%	1	4,35%	1	4,35%
Entre 11 i 50 treballadors assalariats	22	84,61%	1	3,85%	3	11,54%
Més de 50 treballadors assalariats	15	93,75%	0	0,00%	1	6,25%

Font: Elaboració pròpia.

⁴⁵ "Si" correspon al sumatori de les opcions "Mensual", "Trimestral", "Semestral", "Anual".

⁴⁶ "No" Correspon a l'opció "No en fem servir".

A mesura que incrementa la dimensió de l'entitat (per exemple, segons el valor de l'actiu del balanç o segons el nombre mitjà de treballadors), el nombre d'organitzacions que utilitzen els indicadors d'activitat augmenta significativament. Els ens amb un actiu inferior a 150.000 euros i sense treballadors assalariats estan per sota de la mitjana, és a dir, del 71,28% esmentat anteriorment.

- **Indicadors de recursos humans**

Les entitats no lucratives estan formades per professionals i persones voluntàries que es converteixen en un element diferenciador respecte d'altres sectors. Analitzar aspectes com el grau d'absentisme, l'evolució de la plantilla mitjana o el nombre de persones que conformen el voluntariat serveix per a conèixer quins recursos seran necessaris per a fer una bona gestió. Amb la crisi econòmica actual i la corresponent transformació de l'estat del benestar que pot posar en perill el model de finançament, les organitzacions sense ànim de lucre es veuen abocades a fomentar un tipus de voluntariat instrumental i no participatiu. Aquest passaria a ser un substituti del personal contractat necessari per a desenvolupar l'activitat de qualsevol entitat, en lloc que sigui una manifestació natural i orgànica dels associats i com estratègia de participació social. També, reforça el debat, encara per superar, de si l'ús de persones voluntàries es pot considerar realment com una forma de "mà d'obra barata" (Romero, 2012, p.95). Estudiar quins són els recursos humans i els seus costos associats pot resultar imprescindible i un punt d'inflexió per a la supervivència de la institució.

Taula 8.18.

Pregunta 2.2. del Qüestionari. Indicadors de recursos humans

(A) Mensual	(B) Trimestral	(C) Semestral	(D) Anual	Σ (A)(B)(C)(D)	No en fem servir	NS/NC
39	16	10	52	117	245	21
10,18%	4,18%	2,61%	13,58%	30,55%	63,97%	5,48%

Font: Elaboració pròpia.

Només un 30,55% de les organitzacions (117 respostes) apliquen aquests indicadors, respecte un 63,97% (245 respostes) que no els utilitzen. Analitzar l'evolució del voluntariat i el seu creixement temporal pot ser un exemple de la utilitat dels indicadors de recursos humans i com aquests poden estudiar el nombre de personal remunerat o les necessitats que esdevinguin per a la bona evolució dels projectes.

Taula 8.19.

Pregunta 2.2. del Qüestionari. Indicadors de recursos humans. Diversos factors d'anàlisi

Categories	Si ⁴⁷	%	No ⁴⁸	%	NS/NC	%
Valor de l'actiu del balanç						
Inferior a 150.000 euros	71	25,91%	185	67,52%	18	6,57%
Entre 150.000 i 500.000 euros	15	27,78%	37	68,52%	2	3,70%
Entre 500.000 i 1.000.000 euros	9	40,91%	12	54,55%	1	4,54%
Entre 1.000.000 i 2.850.000 euros	4	50,00%	4	50,00%	0	0,00%
Superior a 2.850.000 euros	18	72,00%	7	28,00%	0	0,00%
Nombre mitjà de treballadors						
Sense treballadors assalariats	36	17,73%	155	76,36%	12	5,91%
Entre 1 i 5 treballadors assalariats	38	33,04%	71	61,74%	6	5,22%
Entre 6 i 10 treballadors assalariats	12	52,17%	10	43,48%	1	4,35%
Entre 11 i 50 treballadors assalariats	15	57,69%	9	34,62%	2	7,69%
Més de 50 treballadors assalariats	16	100,00%	0	0,00%	0	0,00%

Font: Elaboració pròpia.

En el cas de les noves persones voluntàries, Queiruga, Salazar i Vargas destaquen que desitgen vincular-se durant menys temps i a projectes concrets amb una menor disposició a assumir responsabilitats en la presa de decisions, en conseqüència, aquesta dada pot generar

⁴⁷ "Si" correspon al sumatori de les opcions "Mensual", "Trimestral", "Semestral", "Anual".

⁴⁸ "No" Correspon a l'opció "No en fem servir".

un índex que variarà més ràpidament. Per contra, el personal assalariat expressa una vinculació permanent amb l'organització (Queiruga et al., 2015). Estudar aquests tipus de canvis pot arribar a ser essencial per a la continuïtat de l'organització. Encara que el pols general sigui un indicador de poc ús, si s'analitzen les entitats pel valor de l'actiu del seu balanç o pel nombre de treballadors, el percentatge va incrementant a mesura que creixen ambdós valors. En el quadre comparatiu on es poden observar les dades esmentades. Un dels grans reptes i una de les assignatures pendents de moltes entitats culturals de caire no lucratiu és dirigir adequadament un equip de treball per a què la seva capacitat sigui real i estigui orientada cap als objectius. En qualsevol organització, la finalitat de la gestió de recursos humans és la consecució d'objectius de l'entitat (Dean, s.d., p.9). Aplicar indicadors per a fer seguiment serà profitós per a conèixer l'evolució de la seva plantilla i els col·laboradors que formen el voluntariat.

- **Indicadors econòmics**

Els indicadors més utilitzats són els econòmics, complementaris dels anteriorment esmentats, i que poden analitzar aspectes tant diversos com l'evolució de les donacions i subvencions o quina és la morositat de l'entitat. Un 67,62% (259 entitats) els apliquen i la majoria d'elles ho fa de forma anual, un 35,51%. Encara que presenti un escenari més favorable respecte de la seva utilització, el nombre d'entitats que els empen mensual o trimestralment no arriba ni a un terç de les entitats que han participat a l'estudi (un 27,93%; un 19,32% mensual i un 8,61% trimestral).

Taula 8.20.

Pregunta 2.2. del Qüestionari. Indicadors econòmics

(A) Mensual	(B) Trimestral	(C) Semestral	(D) Anual	Σ (A)(B)(C)(D)	No en fem servir	NS/NC
74	33	16	136	259	108	16
19,32%	8,61%	4,18%	35,51%	67,62%	28,20%	4,18%

Font: Elaboració pròpia.

Al mes o per trimestres són períodes on el seu aprofitament si pot ser real i amb la possibilitat de poder aplicar millores més eficients, en el cas de detectar incidències negatives. Els indicadors econòmics són una eina bàsica per a l'administració financera de qualsevol organització. Quocients numèrics que relacionen comptes o grups de comptes dels estats financers. Els indicadors no disposen d'informació per si mateixos, sinó que caldrà ser comparats amb períodes anteriors o amb d'altres entitats del sector. Els més habituals serien de liquiditat o solvència; d'endeutament; de gestió, com la utilitat, eficiència, rotació o activitat; o, de rendibilitat (Kennedy et al., 2017, p.24).

Taula 8.21.

Pregunta 2.2. del Qüestionari. Indicadors econòmics. Diversos factors d'anàlisi

Categories	Si ⁴⁹	%	No ⁵⁰	%	NS/NC	%
Valor de l'actiu del balanç						
Inferior a 150.000 euros	171	62,41%	91	33,21%	12	4,38%
Entre 150.000 i 500.000 euros	41	75,92%	9	16,67%	4	7,41%
Entre 500.000 i 1.000.000 euros	18	81,82%	4	18,18%	0	0,00%
Entre 1.000.000 i 2.850.000 euros	6	75,00%	0	0,00%	2	25,00%
Superior a 2.850.000 euros	23	92,00%	2	8,00%	0	0,00%
Nombre mitjà de treballadors						
Sense treballadors assalariats	115	56,65%	80	39,41%	8	3,94%
Entre 1 i 5 treballadors assalariats	89	77,39%	20	17,39%	6	5,22%
Entre 6 i 10 treballadors assalariats	18	78,26%	4	17,39%	1	4,35%
Entre 11 i 50 treballadors assalariats	22	84,61%	3	11,54%	1	3,85%
Més de 50 treballadors	15	93,75%	1	6,25%	0	0,00%

Font: Elaboració pròpia.

⁴⁹ "Si" correspon al sumatori de les opcions "Mensual", "Trimestral", "Semestral", "Anual".

⁵⁰ "No" correspon a l'opció "No en fem servir".

La tesi vol assenyalar que donada la peculiaritat de les organitzacions que formen el mapa del sector cultural, amb diverses grandàries, diferents tipologies d'activitat, nombre de personal, etc., els indicadors a aplicar haurien de ser els més beneficiosos per a cadascuna d'elles i que poden ser ampliatos o adaptats segons necessitin o considerin. En el cas dels indicadors econòmics, també es pot apreciar que a mesura que augmenta el volum l'entitat, també s'incrementa l'ús dels indicadors.

8.2.2. Notes de les entrevistes semiestructurades. Pregunta 2.2.

Difondre la bondat de la utilització dels indicadors dins la gestió econòmica és una de les màximes que vol remarcar aquest estudi i la importància de la seva aplicació. Malgrat que s'utilitzin, com es pot observar en les dades de l'enquesta (pregunta 2.2.), aquest ús no està gaire generalitzat. Els més emprats són els d'activitat i els de caire econòmic, encara que cada entitat pot aplicar els que siguin més profitosos i adaptar-los a les seves necessitats. A les entrevistes semiestructurades s'ha plantejat als participants quins poden ser els indicadors que consideren més útils respecte d'altres per a la gestió econòmica de les organitzacions.

Pregunta 2.2. Quins indicadors consideres que poden ser més útils per a la gestió econòmica de les entitats culturals no lucratives?

Els entrevistats apunten que les entitats acostumen a treballar amb la referència de quina és la seva capacitat de tresoreria, encara que aquesta dada seria insuficient com anàlisi de l'evolució econòmica de l'entitat. L'autoavaluació i el coneixement de les pròpies dades comptables seria la clau per a determinar quins serien els indicadors més pràctics en el seguiment diari de les dades. Considerant la dificultat en homogeneïtzar les dades sectorials i no poder aplicar-los de forma generalitzada, també, caldria cercar indicadors que estiguin adaptats a la pròpia organització. Els participants assenyalen que no en seria necessari disposar-ne de gaires, però sí que aquests haurien de ser pràctics, generats amb dades fiables i que la gerència en faci un seguiment periòdic per a estudiar possibles desviacions respecte de les dades previstes. Seria bo que fossin senzills perquè tant el càlcul com l'aplicació en fos ràpida i calculats de forma continuada. La informació no tant sols hauria de ser correcta sinó que cal disposar-ne a temps d'ella perquè la presa de decisions sigui adequada i eficaç.

A banda de conèixer quina és la tresoreria disponible, també seria imprescindible la comprensió del compte de resultats i analitzar quin és el seu origen, diferenciant entre les despeses pròpies i les alienes com la separació de les línies d'activitat. Alguns indicadors a considerar serien la despesa d'estructura, aquesta dada sobre els ingressos de l'entitat, la despesa d'activitat per persona associada, veure la rendibilitat de les activitats i determinar la seva viabilitat, entre d'altres. Als indicadors de caire econòmic hauria de sumar-se els relacionats amb el seu nivell de transparència, bàsics en una entitat sense ànim de lucre on acostumen a rebre subvencions públiques i que aquests indicadors permetrien l'estudi de quina és la traçabilitat dels diners que s'ingressen a l'organització. L'autodiagnosi dels estats financers i de l'activitat de la institució serà primordial per a establir quins són els indicadors més necessaris en cada cas.

"A mi m'agradaria pensar que es pot explicar i analitzar l'estructura del pressupost d'una institució d'una manera simple, si s'acompanyen les dades amb una explicació sobre les partides, les agrupacions, etc. perquè ajudin a entendre com és aquella entitat, com s'organitza i quines són les seves prioritats o dificultats. No n'hi ha prou en posar totes les dades en brut".⁵¹

MONTSERRAT TORT, Cap del Gabinet Tècnic de l'Institut de Cultura de l'Ajuntament de Barcelona

8.2.3. Validació d'hipòtesis

Els indicadors de gestió complementen l'ús dels models d'anàlisi econòmica per a una gestió financera més acurada i, bàsicament, que aquesta sigui útil per a la presa de decisions. Igual que a l'anàlisi de l'objectiu 2.1., l'estudi ha treballat sobre quatre conjunts d'indicadors i la recerca ha presentat quin és el seu nivell d'aplicació.

2.2. Establir quina és el nivell d'aplicació dels indicadors de gestió.

⁵¹ Veure l'entrevista íntegra a l'annex de la tesi.

La hipòtesi a contrastar vol emfatitzar la necessitat d'utilitzar indicadors de gestió de forma periòdica, encara que les organitzacions ja disposin de certa informació econòmica i financera per a determinar l'evolució de l'entitat a mitjà i llarg termini.

H2.2. Encara que l'obtenció de dades comptables sigui suficient per a establir estratègies a curt i llarg termini, les entitats culturals podrien emprar els indicadors de gestió d'una manera més habitual i acurada, millorant el seu control econòmic.

L'estudi ha analitzat el grau d'utilització de quatre grans tipus d'indicadors: qualitat, recursos humans, activitat i econòmics, on els dos darrers són els més emprats. La investigació desprèn que a mesura que augmenta la dimensió de l'entitat són més el número d'indicadors que s'apliquen. També, cal destacar que, malgrat hi hagi una certa consciència pel seu ús, habitualment, la seva freqüència és de caràcter anual. La utilitat es mesurarà a través de la facilitat pel seu càlcul obtenint-se més ràpidament per a la presa de decisions, amb les modificacions que fossin necessàries durant l'any i recordant la necessitat d'utilitzar dades fiables. La recerca afirma que la hipòtesi H2.2. es compleix donat que les organitzacions podrien ampliar el ventall d'indicadors a utilitzar en funció de les seves necessitats com, també, la freqüència del seu ús.

8.3. NIVELL D'APLICACIÓ DE LA NORMATIVA

Des de la crisi de l'any 2008, l'administració ha legislat una gran quantitat de normatives i de tot tipus, algunes d'elles vinculades a la fiscalització dels recursos econòmics o l'ètica en la gestió de les organitzacions. Altra legislació aprovada ha estat més relacionada a la protecció dels seus professionals o dirigida a l'equitat de gènere. Encara que la finalitat de la tesi no sigui de caire legal, si que l'estudi vol copsar quin és el pols de coneixement o de sensibilitat en la seva implementació i que aportarà dades per a complementar l'anàlisi sobre la gestió econòmica, comptable i fiscal enllaçada amb d'altres aspectes, com l'administratiu i el legal, els àmbits més allunyats de la gestió artística de l'organització.

8.3.1. Resultats del qüestionari. Pregunta 2.3.

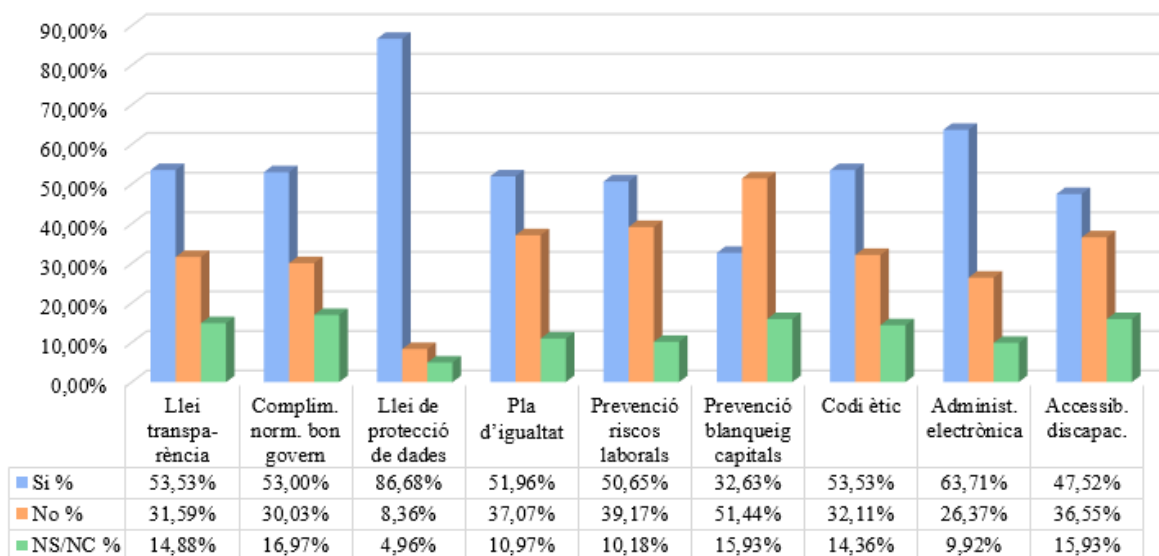
En la qüestió 2.3. de l'enquesta principal s'han plantejat normativa diversa per a conèixer si s'està aplicant i des de quan de temps fa. Els ítems presentats són els següents: “Menys d’un any”, “Entre un i tres anys”, “Més de tres anys” o “No ho apliquem”.

Pregunta 2.3. Quines de les següents normes heu incorporat en la gestió de la vostra entitat i quant temps en fa que estan implementades?

La pregunta del qüestionari envers l'aplicació de la normativa legal s'ha realitzat per a conèixer el nivell de sensibilitat de les organitzacions sobre aquests aspectes i de desenvolupament normatiu que apliquen. A banda de les fundacions amb estructures més jerarquitzades, les associacions que és la forma jurídica més habitual per a gestionar activitats culturals eren, tradicionalment, estructures molt independents, poc regulades legalment i poc sotmeses a control, encara que cada vegada ho estan més i han de complir amb més exigències (López i Vallès, 2015b, p.7).

Gràfic 8.3.

Resultats de la Pregunta 2.3. del Qüestionari



Font: Elaboració pròpia.

La qüestió tracta sobre les normes aprovades durant la darrera dècada (àmbits com el laboral, social, de transparència o a nivell ètic) i esbrinar el grau d'implementació de la normativa dins les entitats enquestades i el temps que fa que han estat incorporades. Amb aquesta pregunta es vol veure quin és el grau de consciència de les entitats sobre el seu àmbit legal i la tesi observa que els resultats van millorant exponencialment a mesura que augmenta la grandària de les organitzacions.

- **Llei de transparència**

El concepte de transparència afecta significativament a les entitats no lucratives perquè són gestores de recursos aliens, i encara que siguin organitzacions de caràcter privat, amb certa reminiscències d'entitat pública, també viuen de la seva credibilitat, on és necessari el suport de la ciutadania per a la seva subsistència. Si la transparència afavoreix la credibilitat, aquesta es converteix en imprescindible no tant sols pel desenvolupament de les organitzacions, sinó essencial per a la seva pròpia existència (Vidal et al., 2005, p.19).

Taula 8.22.

Pregunta 2.3. del Qüestionari. Llei de Transparència

(A) Menys d'un any	(B) Entre 1 i 3 anys	(C) Més de 3 anys	Σ (A)(B)(C)	No ho apliquem	NS/NC
21	86	98	205	121	57
5,48%	22,46%	25,59%	53,53%	31,59%	14,88%

Font: Elaboració pròpia.

L'aplicació de la llei de transparència continua la tendència de l'escenari que s'ha anat mostrant durant aquest treball d'investigació. També, altres elements com el compliment normatiu, el bon govern o el codi ètic segueixen la mateixa línia. Un 53,53% de les entitats enquestades apliquen eines per a complir amb la llei de transparència (205 respostes), però només un 25,59% fa més de "Més de 3 anys" (98 entitats). Les organitzacions que han contestat "No ho apliquem" ascendeixen a 121 (un 31,59% del total).

Taula 8.23.

Pregunta 2.3. del Qüestionari. Llei de Transparència. Diversos factors d'anàlisi

Categories	Si ⁵²	%	No ⁵³	%	NS/NC	%
Any de creació						
Menys de 10 anys (2020-2010)	48	39,67%	48	39,67%	25	20,66%
Més de 10 anys (Fins 2009)	157	59,93%	73	27,86%	32	12,21%
Receptora de subvencions						
Si	171	60,21%	75	26,41%	38	13,38%
No	34	34,34%	46	46,47%	19	19,19%
Receptora d'ingressos públics						
Si	168	60,22%	75	26,88%	36	12,90%
No	37	35,58%	46	44,23%	21	20,19%
Fan auditoria anual						
Si	106	69,28%	26	16,99%	21	13,73%
No	99	43,04%	95	41,31%	36	15,65%
Valor de l'actiu del balanç						
Inferior a 150.000 euros	124	45,26%	106	38,68%	44	16,06%
Superior a 150.000 euros	81	74,31%	15	13,76%	13	11,93%
Nombre mitjà de treballadors						
Sense treballadors assalariats	79	38,91%	87	42,86%	37	18,23%
Amb treballadors assalariats	126	70,00%	34	18,89%	20	11,11%

Font: Elaboració pròpia.

Implantar aquesta normativa no s'hauria de veure com una obligació, sinó com element per a donar versemblança a la seva gestió i els seus projectes. Comparativament als resultats

⁵² "Si" correspon al sumatori de les opcions: "Menys d'un any", "Entre 1 i 3 anys", "Més de 3 anys".

⁵³ "No" correspon a l'opció "No ho apliquem".

globals, cal assenyalar que en les dades obtingudes si s'ha pogut copsar una diferència en l'aplicació o no de la llei en funció de diversos aspectes: l'any de creació, si l'entitat és receptora de subvencions o d'ingressos públics, si s'audita o la seva grandària, són factors que fan decantar si la institució aplica o no la normativa plantejada.

- **Compliment normatiu i bon govern**

El compliment normatiu i bon govern són termes nascuts en l'àmbit públic, els quals haurien de ser una màxima i ser aplicats com a normativa interna a qualsevol entitat, incloses les de l'àmbit no lucratiu. Aquests conceptes constitueixen un instrument per aconseguir un millor assoliment de les finalitats fundacionals, portant a terme un augment de la transparència informativa i un increment en la responsabilitat de l'administració realitzada per la gerència i la direcció de qualsevol ens (García, 2012, p.49).

Taula 8.24.

Pregunta 2.3. del Qüestionari. Compliment normatiu i bon govern

(A) Menys d'un any	(B) Entre 1 i 3 anys	(C) Més de 3 anys	Σ (A)(B)(C)	No ho apliquem	NS/NC
22	66	115	203	115	65
5,74%	17,23%	30,03%	53,00%	30,03%	16,97%

Font: Elaboració pròpia.

L'aplicació del compliment normatiu i bon govern és d'un 53,00% a les entitats enquestades (203 respostes). Un alt volum d'organitzacions, un 30,03% (115 respostes) han contestat "No ho apliquem". Amb un mapa d'entitats de petites dimensions, aquest tipus de normativa no és d'ús generalitzat. S'hauria de treballar envers un assessorament per a la utilització d'elements senzills que ajudaria a enfortir les entitats i promourien el seu creixement. També, el nombre de respostes en la categoria "NS/NC" (un 16,97%, 65 respostes) és significativament alt, potser vinculat a la manca d'aplicació i coneixement a fons de la llei de transparència.

Taula 8.25.

Pregunta 2.3. del Qüestionari. Compliment normatiu i bon govern. Diversos factors d'anàlisi

Categories	Si ⁵⁴	%	No ⁵⁵	%	NS/NC	%
Any de creació						
Menys de 10 anys (2020-2010)	56	46,28%	43	35,54%	22	18,18%
Més de 10 anys (Fins 2009)	147	56,11%	72	27,48%	43	16,41%
Receptora de subvencions						
Si	156	54,93%	82	28,87%	46	16,20%
No	47	47,48%	33	33,33%	19	19,19%
Receptora d'ingressos públics						
Si	153	54,84%	82	29,39%	44	15,77%
No	50	48,08%	33	31,73%	21	20,19%
Fan auditoria anual						
Si	111	72,55%	20	13,07%	22	14,38%
No	92	40,00%	95	41,30%	43	18,70%
Valor de l'actiu del balanç						
Inferior a 150.000 euros	126	45,99%	99	36,13%	49	17,88%
Superior a 150.000 euros	77	70,64%	16	14,68%	16	14,68%
Nombre mitjà de treballadors						
Sense treballadors assalariats	86	42,36%	83	40,89%	34	16,75%
Amb treballadors assalariats	117	65,00%	32	17,78%	31	17,22%

Font: Elaboració pròpia.

⁵⁴ "Si" correspon al sumatori de les opcions: "Menys d'un any", "Entre 1 i 3 anys", "Més de 3 anys".

⁵⁵ "No" correspon a l'opció "No ho apliquem".

Com s'ha anat fent esment durant la tesi, caldria treballar en la difusió i la formació per a aconseguir consolidar aquests conceptes. En aquest ítem es disposa de la mateixa tendència en les dades que les presentades en l'aplicació de la llei de la transparència, amb una clara diferència en funció de l'any de creació de l'entitat, si és o no receptora de subvencions o d'ingressos públics, si fan auditoria anual i segons el valor d'actiu del balanç o nombre de treballadors, és a dir, segons la dimensió de l'organització.

- **Llei de protecció de dades**

Aquesta llei promou la cobertura al dret de recollida i ús de les dades personals, el dret a saber i a ser informat sobre el destí i quin ús es fa d'aquestes dades com, també, accedir, rectificar i cancel·lar quan la persona usuària ho consideri (Martínez, 2007, p.50). Amb una digitalització creixent i un increment exponencial de les compres en línia, l'aplicació de la normativa sobre la protecció de dades és essencial per a salvaguardar tant a les persones usuàries com a la pròpia organització. El règim d'incompliment d'aquesta llei reserva multes i sancions prou significatives (art. 78, Llei Orgànica 3/2018, del 5 de desembre) que obliguen fortament al seu compliment.

Taula 8.26.

Pregunta 2.3. del Qüestionari. Llei de protecció de dades

(A) Menys d'un any	(B) Entre 1 i 3 anys	(C) Més de 3 anys	Σ (A)(B)(C)	No ho apliquem	NS/NC
39	142	151	332	32	19
10,18%	37,07%	39,43%	86,68%	8,36%	4,96%

Font: Elaboració pròpia.

L'interès de les entitats pel seu acatament tant pot esdevenir per una consciència de protecció com per a evitar la possibilitat de ser sancionades. En referència a les respostes obtingudes del qüestionari, aquestes presenten un alt número d'entitats que han implementat la legislació, com a mínim, des de fa més d'un any. La llei s'està aplicant en un total de 332 entitats (un 86,68% del total), 142 entitats (entre 1 i 3 anys) i 151 entitats (més de 3 anys).

- **Pla d'igualtat**

Les entitats no lucratives disposen de la seva marca i dels seus atributs associats, però que sempre hauran de treballar en noves legitimitats davant la ciutadania. A banda de ser ètics, caldrà saber gestionar, comunicar i aplicar aquesta creença afrontant els reptes i inquietuds de la societat actual (Canyelles, 2012, p.135). Desenvolupar plans d'igualtat a les organitzacions hauria de ser una regla inamovible per a promoure la igualtat de gènere i que no fos únicament una obligatorietat imposada de la normativa que ho regeix (Reial Decret Llei 6/2019, d'1 de març, de mesures urgents per a la garantia de la igualtat de tracte i d'oportunitats entre dones i homes en el treball i l'ocupació que modifica la Llei Orgànica 3/2007, de 22 de març, per a la igualtat efectiva de dones i homes).

Taula 8.27.

Pregunta 2.3. del Qüestionari. Pla d'igualtat

(A) Menys d'un any	(B) Entre 1 i 3 anys	(C) Més de 3 anys	Σ (A)(B)(C)	No ho apliquem	NS/NC
35	62	102	199	142	42
9,14%	16,19%	26,63%	51,96%	37,07%	10,97%

Font: Elaboració pròpia.

Cal assenyalar que el 51,96% de les entitats enquestades apliquen el pla d'igualtat i un 26,63% fa més de 3 anys que en disposa. Un volum significatiu, 199 entitats, i és lleugerament superior al 50% del total de la mostra. La recerca vol esment que la obligatorietat d'emprar el pla d'igualtat és per a empreses de més de 50 treballadors i el mapeig d'organitzacions culturals el formen, en la majoria dels casos, entitats petites, algunes d'elles sense personal contractat. Caldria treballar no en la línia de l'obligatorietat de la normativa, sinó des d'una vessant més social i igualitària que vol promoure l'equitat de gènere. Com en el punt anterior sobre el compliment normatiu, les organitzacions receptores de subvencions, ingressos públics o que realitzen auditoria anual disposen de més sensibilitat o coneixement en l'aplicació de la norma. També, les dades expressen que els grans ens apliquen el pla d'igualtat, probablement, derivat de la imposició legislativa actual.

Taula 8.28.

Pregunta 2.3. del Qüestionari. Pla d'igualtat. Diversos factors d'anàlisi

Categories	Si ⁵⁶	%	No ⁵⁷	%	NS/NC	%
Receptora de subvencions						
Si	162	57,04%	92	32,40%	30	10,56%
No	37	37,37%	50	50,51%	12	12,12%
Receptora d'ingressos públics						
Si	158	56,63%	92	32,98%	29	10,39%
No	41	39,42%	50	48,08%	13	12,50%
Fan auditoria anual						
Si	91	59,48%	42	27,45%	20	13,07%
No	108	46,95%	100	43,48%	22	9,57%
Valor de l'actiu del balanç						
Inferior a 150.000 euros	138	50,36%	106	38,69%	30	10,95%
Superior a 150.000 euros	61	55,96%	36	33,03%	12	11,01%
Nombre mitjà de treballadors						
Sense treballadors assalariats	91	44,83%	89	43,84%	23	11,33%
Amb treballadors assalariats	108	60,00%	53	29,44%	19	10,56%

Font: Elaboració pròpia.

- **Prevenió de riscos laborals**

La gerència de qualsevol organització hauria de considerar que l'ús de la llei envers la prevenció dels riscos laborals no només protegeix a la persona treballadora sinó també a la pròpia entitat. No es tracta simplement del compliment de la llei (Llei 31/1995, de 8 de

⁵⁶ "Si" correspon al sumatori de les opcions: "Menys d'un any", "Entre 1 i 3 anys", "Més de 3 anys".

⁵⁷ "No" correspon a l'opció "No ho apliquem".

novembre, de prevenció de Riscos Laborals) sinó treballar en entitats responsables sobre la salut i la seguretat dels seus professionals d'una manera global integrada en el total de l'organització (Llei 54/2003, de 12 de desembre, modificant el marc normatiu de la normativa sobre riscos laborals). La seva aplicació enforteix l'entitat i els seus valors fundacionals.

Taula 8.29.

Pregunta 2.3. del Qüestionari. Prevenció de riscos laborals

(A) Menys d'un any	(B) Entre 1 i 3 anys	(C) Més de 3 anys	Σ (A)(B)(C)	No ho apliquem	NS/NC
19	35	140	194	150	39
4,96%	9,14%	36,55%	50,65%	39,17%	10,18%

Font: Elaboració pròpia.

Segons els resultats de l'enquesta, un 50,65% (194 entitats) apliquen la normativa, un 36,55% d'elles des de fa més de tres anys. Cal assenyalar el nombre dels ens que han respost "No ho apliquem" (un 39,17%, 150 entitats) s'haurien d'analitzar quins són els possibles riscos en què incorren. En un mapa de petites organitzacions, l'amenaça assumida no seria gaire rellevant, però en el sector cultural la interrelació amb, per exemple, col·laboradors i persones usuàries són elements externs que s'haurien de sumar en l'anàlisi de la necessitat d'aplicació d'aquesta normativa. Si es fa de nou esment a l'anàlisi sobre les entitats receptores de subvencions i d'ingressos públics, si fan auditoria anual o si es tracta d'una gran entitat el pes entre aplicar-la o no canvia radicalment. Es recorda de nou que la legislació o qualsevol tipus d'eina de gestió pot ser emprada en funció de les necessitats de l'organització i no només es tracta d'una obligació, sinó que genera un reforç i una oportunitat de millora.

A continuació, la tesi presenta les dades obtingudes dels qüestionaris que continua la línia d'altres ítems on la seva aplicació augmenta en funció de si l'entitat és receptora de subvencions o ingressos públics, si realitza auditoria anual o segons la dimensió de l'entitat.

Taula 8.30.

Pregunta 2.3. del Qüestionari. Prevenció de riscos laborals. Diversos factors d'anàlisi

Categories	Si ⁵⁸	%	No ⁵⁹	%	NS/NC	%
Receptora de subvencions						
Si	156	54,93%	104	36,62%	24	8,45%
No	38	38,38%	46	46,47%	15	15,15%
Receptora d'ingressos públics						
Si	154	55,20%	102	36,56%	23	8,24%
No	40	38,46%	48	46,15%	16	15,39%
Fan auditoria anual						
Si	113	73,85%	30	19,61%	10	6,54%
No	81	35,22%	120	52,17%	29	12,61%
Valor de l'actiu del balanç						
Inferior a 150.000 euros	105	38,32%	133	48,54%	36	13,14%
Superior a 150.000 euros	89	81,65%	17	15,60%	3	2,75%
Nombre mitjà de treballadors						
Sense treballadors assalariats	46	22,66%	128	63,05%	29	14,29%
Amb treballadors assalariats	148	82,22%	22	12,22%	10	5,56%

Font: Elaboració pròpia.

- **Prevenció del blanqueig de capitals**

L'evolució de la regulació sobre prevenció del blanqueig de capitals s'ha desenvolupat davant la presa de consciència de les autoritats sobre la importància de la investigació econòmica en la lluita contra la delinqüència organitzada i el terrorisme. Quan les autoritats han entès la

⁵⁸ "Si" correspon al sumatori de les opcions: "Menys d'un any", "Entre 1 i 3 anys", "Més de 3 anys".

⁵⁹ "No" correspon a l'opció "No ho apliquem".

necessitat d'atacar el delictes a través de les fonts amb les que es finança, aquesta acaba sent la via més efectiva. En referència al Tercer Sector (fundacions i associacions, especialment), n'ha resultat el mateix efecte. Tot i que amb cert retràs en comparació amb altres sectors, la normativa sobre la prevenció del blanqueig de capitals i el finançament del terrorisme ha anat sorgint amb la necessitat de dotar a les autoritats (per exemple, als jutges, als fiscals o a la policia) d'instruments normatius que siguin efectius per a combatre la delinqüència (Panizo, 2017, p.393-394).

Les respostes dels enquestats no mostren que l'aplicació de la normativa estigui molt estesa. Només un 32,63% (125 entitats) porten a terme els requeriments sobre la prevenció del blanqueig de capitals, en front a un 51,44% (197 entitats) que no ho apliquen. També, sorprèn el percentatge d'entitats, un 15,93%, que contesten que ho desconeixen (61 entitats).

Taula 8.31.

Pregunta 2.3. del Qüestionari. Prevenció del blanqueig de capitals

(A) Menys d'un any	(B) Entre 1 i 3 anys	(C) Més de 3 anys	Σ (A)(B)(C)	No ho apliquem	NS/NC
10	36	79	125	197	61
2,61%	9,40%	20,62%	32,63%	51,44%	15,93%

Font: Elaboració pròpia.

Cal assenyalar dos aspectes, d'una banda, les dimensions de les entitats tant des del punt de vista de l'estructura organitzativa com de l'econòmica. En entitats petites que només apliquen els recursos ingressats durant l'any en curs, el risc de l'origen de les fonts de finançament i la seva aplicació queda molt diluït. Són imports molts reduïts i que van destinats íntegrament als projectes i a mantenir una petita estructura. De l'altra, la problemàtica que planteja la Llei 10/2010 és conèixer quin és l'origen o el possible dubte de la procedència dels ingressos. Donat que la majoria de les entitats estan finançades a través de subvencions d'administracions públiques o per quotes dels associats, la recerca pot afirmar que aquest risc encara seria més ínfim. La gerència de qualsevol entitat hauria de considerar fer seguiment d'aquesta temàtica, no tant sols pel compliment normatiu sinó, també, per a controlar els

riscos inherents a la gestió de recursos econòmics. Tot i la no aplicació de la normativa de forma generalitzada, les organitzacions de gran dimensió si la incorporen en la seva estructura.

Taula 8.32.

Pregunta 2.3. del Qüestionari. Prevenció del blanqueig de capitals. Diversos factors d'anàlisi

Categories	Si ⁶⁰	%	No ⁶¹	%	NS/NC	%
Valor de l'actiu del balanç						
Inferior a 150.000 euros	64	23,36%	160	58,39%	50	18,25%
Entre 150.000 i 500.000 euros	36	47,37%	31	40,79%	9	11,84%
Superior a 500.000 euros	25	75,76%	6	18,18%	2	6,06%
Nombre mitjà de treballadors						
Sense treballadors assalariats	41	20,20%	126	62,07%	36	17,73%
Entre 1 i 10 treballadors assalariats	57	41,31%	61	44,20%	20	14,49%
Més de 10 treballadors assalariats	27	64,29%	10	23,81%	5	11,90%

Font: Elaboració pròpia.

- **Codi ètic**

Per a una bona sostenibilitat econòmica i tècnica de qualsevol programa, projecte o entitat, que treballi representant les manifestacions culturals de l'ésser humà, serà fonamental una actitud ètica i democràtica de la seva gerència (Tovar, 2007, p.37). El codi ètic hauria de materialitzar aquest interès i actuar d'una forma correcta des de la visió de direcció, però que aquesta fos extensible a tota l'organització.

⁶⁰ "Si" correspon al sumatori de les opcions: "Menys d'un any", "Entre 1 i 3 anys", "Més de 3 anys".

⁶¹ "No" correspon a l'opció "No ho apliquem".

Taula 8.33.

Pregunta 2.3. del Qüestionari. Codi ètic

(A) Menys d'un any	(B) Entre 1 i 3 anys	(C) Més de 3 anys	Σ (A)(B)(C)	No ho apliquem	NS/NC
24	40	141	205	123	55
6,27%	10,44%	36,82%	53,53%	32,11%	14,36%

Font: Elaboració pròpia.

Les respostes envers el codi ètic presenten una evolució similar als ítems dels punts anteriors, amb un resultat d'un 53,53% (205 respostes) d'organitzacions que ho apliquen, un 36,82% fa més de tres anys (141 respostes). Les entitats que han respost "No ho apliquem" ascendeix a un total de 123 respostes (un 32,11%) i, curiosament, com d'altres ítems analitzats anteriorment, un alt número d'entitats que han contestat "NS/NC" (55 respostes, un 14,36%). L'ètica a les organitzacions no es porta a terme només des d'un punt de vista d'esperit, sinó que cal emprar eines que impedeixen les males praxis i disposar de règims sancionadors, en cas que fos necessari aplicar-se.

Taula 8.34.

Pregunta 2.3. del Qüestionari. Codi ètic. Diversos factors d'anàlisi

Categories	Si ⁶²	%	No ⁶³	%	NS/NC	%
Fan auditoria anual						
Si	103	67,32%	31	20,26%	19	12,42%
No	102	44,35%	92	40,00%	36	15,65%

⁶² "Si" correspon al sumatori de les opcions: "Menys d'un any", "Entre 1 i 3 anys", "Més de 3 anys".

⁶³ "No" correspon a l'opció "No ho apliquem".

Categories (cont.).	Si	%	No	%	NS/NC	%
Valor de l'actiu del balanç						
Inferior a 150.000 euros	134	48,90%	98	35,77%	42	15,33%
Superior a 150.000 euros	71	65,14%	25	22,93%	13	11,93%
Nombre mitjà de treballadors						
Sense treballadors assalariats	92	45,32%	79	38,92%	32	15,76%
Amb treballadors assalariats	113	62,78%	44	24,44%	23	12,78%

Font: Elaboració pròpia.

Encara que, en termes generals, les organitzacions apliquen el codi ètic, amb un percentatge lleugerament superior al 50%, torna a existir una diferència significativa entre les entitats que porten a terme auditoria i les grans organitzacions, com s'esmentava en els punts anteriors. Són variables que es converteixen en punts d'inflexió per a l'aplicació o no de la normativa com, també, d'altres elements de gestió econòmica.

- **Administració electrònica**

Elements sorgits a l'àmbit públic a través de diferents normatives, l'administració electrònica s'ha incorporat en les institucions amb les que estan relacionades o amb les que reben finançament públic.

Taula 8.35.

Pregunta 2.3. del Qüestionari. Administració electrònica

(A) Menys d'un any	(B) Entre 1 i 3 anys	(C) Més de 3 anys	Σ (A)(B)(C)	No ho apliquem	NS/NC
28	83	133	244	101	38
7,31%	21,67%	34,73%	63,71%	26,37%	9,92%

Font: Elaboració pròpia.

Aquest escenari de globalitat acabarà incloent la resta de la societat, elements que formen l'equació i que, també, gestionen dades de tot tipus. L'anàlisi dels requeriments normatius actuals i futurs haurien d'estar plasmats en els plans estratègics, amb un seguiment de l'actualitat tant des de la vessant sectorial com a nivell global. L'administració electrònica està vinculada amb l'àmbit de la protecció de dades personals tant d'empreses com de persones usuàries i que caldrà seguir en detall per a ser una entitat ètica i responsable.

Els resultats de l'enquesta desprenen que l'administració electrònica s'aplica en un 63,71% de les entitats enquestades (244 respostes), 133 d'elles des de fa "Més de tres anys", i 83 entitats han respost "Entre 1 i 3 anys". El treball envers la transparència i l'accessibilitat de la informació s'entrellaça amb la resta de tasques diàries de les entitats. Disposar de sistemes d'informació senzills i adaptats a la tipologia de l'organització en serà cabdal, sense oblidar la protecció sobre les dades amb les que opera.

- **Accessibilitat per a discapacitats**

L'accessibilitat per a persones discapacitades es basa en el model del reconeixement i de garantia dels drets de totes les persones en matèria de llibertat i dignitat. Les persones usuàries de les entitats han de rebre un tracte que s'ajusti al respecte d'aquests drets. Els drets són facultats, prerrogatives o propietats jurídiques que es reconeixen o es concedeixen a les persones. La dignitat dels éssers humans és un valor que cal protegir i preservar, amb l'aplicació de la normativa legal associada, el reconeixement que garanteixi aquest dret fonamental, és a dir, la dignitat de les persones (Bestard, 2019, p.23).

Taula 8.36.

Pregunta 2.3. del Qüestionari. Accessibilitat per a discapacitats

(A) Menys d'un any	(B) Entre 1 i 3 anys	(C) Més de 3 anys	Σ (A)(B)(C)	No ho apliquem	NS/NC
12	29	141	182	140	61
3,13%	7,57%	36,82%	47,52%	36,55%	15,93%

Font: Elaboració pròpia.

Segons les respostes obtingudes, les entitats enquestades que apliquin eines i recursos per a l'accessibilitat de les persones discapacitades no arriba ni al 50%, només un 47,52% (182 entitats), amb un 36,82% des de fa "Més de 3 anys" (141 respostes). Per contra, 140 entitats (un 36,55%) han respost "No ho apliquem" i un 15,93% (61 entitats) han respost "NS/NC".

Taula 8.37.

Pregunta 2.3. del Qüestionari. Accessibilitat per a discapacitats. Diversos factors d'anàlisi

Categories	Si ⁶⁴	%	No ⁶⁵	%	NS/NC	%
Receptora de subvencions						
Si	151	53,17%	97	34,15%	36	12,68%
No	31	31,31%	43	43,44%	25	25,25%
Receptora d'ingressos públics						
Si	151	54,12%	93	33,33%	35	12,55%
No	31	29,81%	47	45,19%	26	25,00%
Fan auditoria anual						
Si	92	60,13%	41	26,80%	20	13,07%
No	90	39,13%	99	43,04%	41	17,83%
Valor de l'actiu del balanç						
Inferior a 150.000 euros	111	40,51%	116	42,34%	47	17,15%
Superior a 150.000 euros	71	65,14%	24	22,02%	14	12,84%
Nombre mitjà de treballadors						
Sense treballadors assalariats	76	37,44%	91	44,83%	36	17,73%
Amb treballadors assalariats	106	58,89%	49	27,22%	25	13,89%

Font: Elaboració pròpia.

⁶⁴ "Si" correspon al sumatori de les opcions: "Menys d'un any", "Entre 1 i 3 anys", "Més de 3 anys".

⁶⁵ "No" correspon a l'opció "No ho apliquem".

Cal treballar envers la democratització a la cultura i l'accés universal per a tota la ciutadania, aplicant una visió de responsabilitat com a organització i donant servei a un gran nombre nou de persones usuàries que podrien participar de les activitats culturals proposades. Davant d'aquestes respostes, i un possible incompliment de les organitzacions envers aquesta mesura, es torna a donar la mateixa casuística que en ítems anteriors: les entitats que són receptores de subvencions i/o d'ingressos públics, fan auditoria anual i són de grans dimensions, són les que empren més elements per a la integració de tota la ciutadania.

8.3.2. Notes de les entrevistes semiestructurades. Pregunta 2.3.

En la darrera dècada, el legislador ha publicat una gran quantitat de normativa envers la transparència, l'ètica, la igualtat o la protecció a les persones treballadores cercant la millora en la gestió. Aquest difícil escenari amb una gran exigència en el compliment normatiu porta al plantejament de si les organitzacions han aprofitat aquesta situació per a realitzar un canvi en l'ideari d'administració o, simplement, s'ha percebut com una obligació imposada. La pregunta formulada a les entrevistes semiestructurades ha tractat d'aclarir aquest aspecte.

Pregunta 2.3. Creieu que la gran quantitat de normes administratives dificulta la gestió de les entitats no lucratives o està generant un canvi cultural a les organitzacions?

Respecte les normes administratives existents, els entrevistats aporten diverses visions. Els participants exposen que encara que sigui imprescindible per a la salvaguarda dels recursos públics, la burocràcia que hi ha és realment difícil per a accedir a qualsevol tipus de subvenció o ajuda pública. L'administració pública acostuma a ser poc flexible però, en el cas específic del sector cultural, els entrevistats assenyalen que sembla que no es percep l'atípica realitat del sector. Els professionals de l'advocacia no pensen que existeixi un gran cos normatiu, ni que sigui gaire diferent d'altres sectors, però si cal incidir que hi ha una manca de professionals especialitzats en la part legal dins el sector cultural. A banda d'aquesta falta de professionalització, els pocs que s'hi dediquen tampoc s'integren com a part de la plantilla de les institucions i l'àrea legal acostuma a ser subcontractada perdent cert coneixement i control, amb una lleugera manca de seguiment de l'àmbit legal.

“En un consell d'administració et deus als teus accionistes, llavors, fent el símil, quan es gestiona els diners públics, també, et deus els teus accionistes que són els ciutadans qui paguen els impostos, no hi ha més... no és qüestió d'omplir-los les butxaques amb els beneficis... sinó que partim d'uns supòsits de bona governança, de transparència, de solidaritat”.⁶⁶

MERCEDES GIOVINAZZO, Directora de l'entitat INTERARTS

8.3.3. Validació d'hipòtesis

Davant l'increment de la nova legislació aprovada des de la crisi de l'any 2008, l'estudi ha volgut prendre el pols a les organitzacions sobre aquest àmbit i conèixer quina és la seva sensibilitat envers la seva aplicació. Amb una amalgama de normativa i una falta de professionals incorporats en les plantilles de les organitzacions, aquestes apliquen amb dificultats els requeriments normatius i no poden beneficiar-se de les seves bondats i percebre-ho com una oportunitat.

2.3. Explorar quin és el nivell d'aplicació de noves normes dirigides al camp dels òrgans de gestió com la llei de protecció de dades o l'existència del pla d'igualtat.

La hipòtesi a contrastar ha analitzat si existeix una gran dificultat en l'àmbit legal que pugui ser generadora de problemes i limitacions addicionals a les creades per la manca d'eines de gestió econòmica.

H2.3. La gran diversitat, complexitat i duresa de la normativa de caràcter administratiu generen, en conseqüència, problemes i limitacions en la gestió econòmica de les entitats culturals de caràcter no lucratiu.

Els entrevistats han esmentat que no consideren que existeixi una gran complicació en la legislació existent i que tampoc sigui molt diferent respecte d'altres sectors. Però, també, assenyalen aquesta manca de professionals legals en l'àmbit cultural que no acostumen a

⁶⁶ Veure l'entrevista íntegra a l'annex de la tesi.

incorporar-se dins la plantilla de l'organització. La investigació ha copsat que les normatives amb poca aplicació, el percentatge va millorant significativament si les entitats són receptors de subvencions o d'ingressos públics, s'auditen o disposen de certa grandària. Aquestes organitzacions si són més sensibles a aplicació dels requeriments legals i, probablement, disposen de més recursos per a portar-ho a terme. Encara que el sector i la seva legislació és atípica, els participants a les entrevistes no han detectat una gran duresa en la normativa aplicable. Com no es pot establir una causa-efecte directa entre la diversitat i complexitat de la nova normativa respecte dels problemes i limitacions en la gestió econòmica, en conseqüència, es determina que la hipòtesi H2.3 no es compleix.

8.4. APUNTS D'AUDITORIA DE CARÀCTER ECONÒMIC

L'auditor, abans d'iniciar la revisió, ha de valorar quins són els possibles riscos i determinar els que consideri més rellevants. És a dir, determinar quines són les afirmacions que haurà de validar a través de la realització de les proves de compliment (sobre el control intern) i substantives (sobre les partides que formen els estats financers). Aquesta valoració derivarà en funció del coneixement que disposi el professional sobre les entitats sense ànim de lucre i el seu entorn com, també, dels sistemes de control intern. L'auditor haurà de conèixer la naturalesa i objectius de l'entitat, quines són les seves polítiques comptables, la normativa aplicable i d'altres factors específics de les organitzacions no lucratives. L'auditor haurà d'analitzar l'entorn de control de l'organització i la seva valoració del risc, els sistemes d'informació, els procediments establerts i els controls i seguiment que fan els gestors de l'organització. La tasca inicial del professional és el coneixement sobre la forma de gestió i examinar quin és el seu grau de desenvolupament. Es tracta d'avaluar quin és el nivell de credibilitat dels estats financers i la seva elaboració que, en gran mesura, dependrà de com l'entitat estigui gestionada (principalment, des de la vessant econòmica i financera).

8.4.1. Aspectes més rellevants d'auditoria

En el quart punt del segon bloc sobre la gestió econòmica s'ha explorat sobre les principals excepcions, aclariments o incidències esmentades sobre aquest àmbit en els informes emesos per les firmes d'auditoria. Malgrat que les dades no poden ser extrapolades al conjunt de la

població, si posa sobre la taula algunes idees a considerar que complementen la investigació realitzada.

Prova en detall. Estudiar els informes d'auditoria. Fer èmfasi en les incidències detectades de caràcter econòmic.

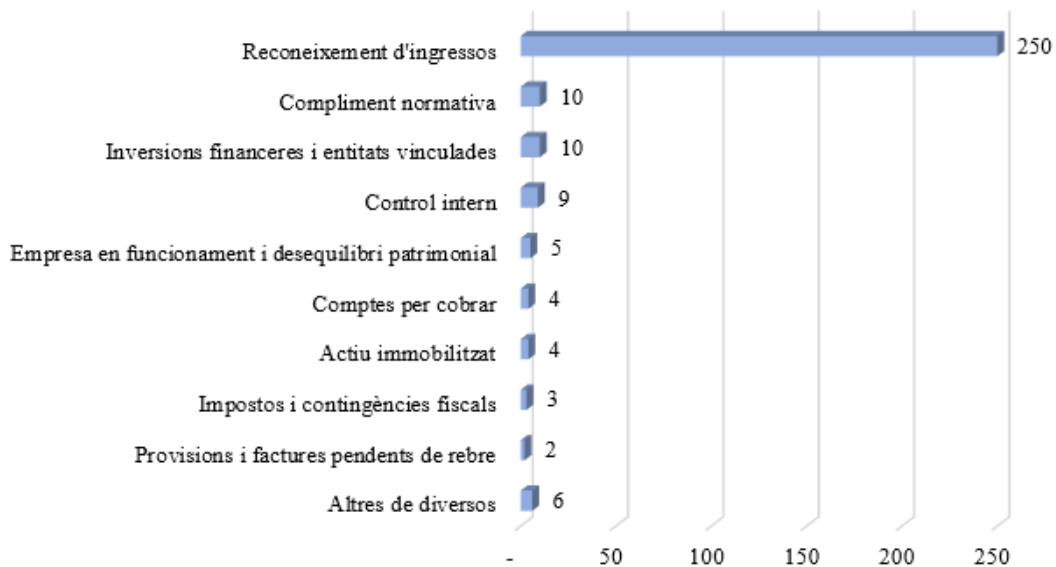
El detall sobre quines àrees de les entitats culturals no lucratives disposen de més problemàtica o complexitat, els auditors ho destaquen en els seus informes a través de les excepcions, els paràgrafs d'èmfasi o els aspectes més rellevants. Les excepcions, les incidències més significatives que han esdevingut en el seu treball i que no s'han solucionat una vegada s'ha emès l'informe d'auditoria; els paràgrafs d'èmfasi, aspectes que el professional creu que ha de destacar en el seu informe donada la seva importància i que serveixen per a entendre millor els estats financers; i, els aspectes més rellevants o qüestions clau. Aquest tercer element es va incorporar seguint la Resolució de l'ICAC de 23 de desembre de 2016, la qual indica que els auditors hauran de recollir la informació sobre situacions concretes de l'entitat, però no incorporant-se en els paràgrafs estàndards de l'informe d'auditoria. És a dir, seran els riscos detectats més significatius i específics de la institució, descrivint quines són les circumstàncies particulars i com aquestes han estat considerades en el treball d'auditoria.

La incorporació de les qüestions clau en els informes d'auditoria va esdevenir en els exercicis econòmics iniciats a partir del 17 de juny de 2016 i que va provocar la inclusió de canvis significatius tant en l'estructura com en el contingut dels informes. Com s'ha esmentat en el paràgraf anterior, aquesta reforma es va recollir en la Resolució de l'ICAC, de 23 de desembre de 2016, amb la incorporació d'una nova NIA-ES (la 701-Comunicació de les qüestions clau de l'auditoria en l'informe d'auditoria emès per un auditor independent) i la modificació de les NIA-ES relatives a l'emissió d'informes. A causa d'aquesta revolució en els treballs d'auditoria, el CCJCC va presentar l'any 2018, dins "La Revista de L'Auditor", en el número 83, una anàlisi sobre la incorporació d'aquestes qüestions clau en els nous informes d'auditoria.

Respecte de les entitats no lucratives, l'estudi del CCJCC destaca un mostra rellevant d'informes, un total de 318. Les entitats que incorporaven els AMRA (aspectes més rellevants a l'auditoria), un 90,25% dels informes (287 informes) contenien, com a mínim, un aspecte significatiu. Respecte dels àmbits més destacables, en la gran majoria dels AMRA (un 82,51% dels totals analitzats, 303 AMRA) estaven relacionats amb el reconeixement d'ingressos, una de les principals característiques del sector no lucratiu, sigui tant des de la vessant de l'activitat com des del punt de vista les subvencions (Quevedo, 2018) i que es presentaran alguns exemples en el proper capítol. A nivell gràfic, les qüestions clau que es van destacar són:

Gràfic 8.4.

Principals motius dels aspectes més rellevants (AMRA)



Font: CCJCC (Quevedo, 2018, p.33). Elaboració pròpia.

8.4.2. Notes de les entrevistes semiestructurades. Pregunta 2.4.

Considerant la seva experiència professional, la qüestió presentada als entrevistats (en aquest cas, principalment, auditors) tracta de quines són les excepcions o incidències habitualment detectades envers la gestió econòmica i si aquestes es reiteren en el temps. La recerca apunta

a la idea sobre si existeix un canvi cultural en la forma de direcció quan les entitats detecten problemes en la seva gestió econòmica.

Pregunta 2.4. Respecte els informes d'auditoria, les excepcions són recurrents o les entitats apliquen mesures per solucionar-les? Quines són les principals consideracions que en feu al respecte?

En termes generals, els professionals de l'auditoria que han estat entrevistats no acostumen a signar informes d'auditoria amb excepcions. Això succeeix perquè, segons la seva experiència, les entitats que auditen solucionen les incidències que detecten durant el procés de revisió i, sempre, abans d'emetre l'informe. Les entitats prefereixen fer una reformulació dels seus comptes anuals abans de fer qualsevol tipus d'errada o incompliment. Són organitzacions que disposen d'un esperit de millora constant i de consciència sobre la necessitat d'aplicar els criteris de transparència en les seves dades econòmiques. També, una altra eina de revisió de la gestió econòmica són els processos de consultoria. Les entitats que hi participen treballen en la recerca per a introduir millores en la forma de gestionar les seves organitzacions. Un assessorament o una consultoria aporta una visió externa, amb una certa distància i una perspectiva més global. El principal valor afegit d'una consultoria és aquesta mirada externa, amb la contextualització entre l'entitat i el sector, amb un acompanyament fet per a administrar des d'una visió més estratègica. Cal incidir en què la consultoria tindrà sentit si després existeix la voluntat d'aplicar els canvis proposats i de mantenir-los en el temps.

“Realitzar una auditoria ho podríem resumir-ho amb aquests punts, la fiabilitat i la transparència davant de socis i tercers i la possibilitat aquesta de millora en quant a gestió, millora de l'eficiència interna”.⁶⁷

AIDA GRAU, Auditora de comptes

⁶⁷ Veure l'entrevista íntegra a l'annex de la tesi.

8.4.3. Validació d'hipòtesis

Encara que els resultats no poden ser extrapolables a la totalitat de població derivat del reduït nombre d'informes d'auditoria que s'han disposat, l'anàlisi sobre les excepcions i els aspectes més rellevants han ajudat a ampliar la investigació amb informació significativa complementant l'estudi. L'objectiu i la hipòtesi a contrastar en l'àmbit de l'auditoria són les específiques de caire econòmic. Respecte de la gestió comptable i fiscal, la recerca ho analitza en el proper capítol.

2.4. Explorar les principals excepcions de caràcter econòmic que es deriven dels informes d'auditoria de les entitats culturals catalanes de caràcter no lucratiu.

Malgrat no disposar d'un elevat nombre d'informes, els resultats obtinguts poden ser clau per a conèixer el tipus d'incidències de caire econòmic i si disposen de certes similituds en les organitzacions del sector cultural no lucratiu.

H2.4. Les incidències a nivell econòmic detectades en les auditories anuals seran de caràcter similar entre les entitats culturals catalanes de caràcter no lucratiu. D'aquesta forma, també, es pot concloure quines poden ser les mesures a aplicar a nivell generalitzat.

A nivell econòmic, les entitats de caràcter no lucratiu no disposen d'incidències significatives i que aquestes es detallin en els informes d'auditoria. Tampoc acostumen a esdevenir-se paràgrafs d'èmfasi o aspectes més rellevants. En aquestes entitats, l'aspecte més destacable és el reconeixement d'ingressos que s'analitza en detall al proper capítol sobre la gestió comptable i fiscal. La investigació conclou que la H2.4. es compleix donat que les incidències són de caràcter similar perquè en les organitzacions sense afany de lucre no es generen circumstàncies sobre aquest àmbit. Com s'ha pogut verificar a través de l'estudi del CCJCC, esmentat anteriorment, els aspectes que es ressalten fora de l'àrea d'ingressos, pràcticament, són de caire residual.

8.5. VALIDACIÓ DE L'OBJECTIU I LA HIPÒTESI ESPECÍFICA

L'objectiu i la hipòtesi específica busca la verificació de si existeix un patró similar sobre l'ús dels models i eines de gestió, la implementació de la normativa específica i els aspectes més destacables en els informes d'auditoria emesos en les entitats culturals no lucratives catalanes.

2. Investigar si la gestió econòmica en les entitats culturals de caràcter no lucratiu és similar en l'aplicació de les eines de gestió, la normatives econòmiques i les incidències als informes d'auditoria.

La hipòtesi específica a validar treballa sobre la base que la gestió econòmica de les organitzacions no lucratives culturals disposen de certs paral·lelismes i tendències semblants.

H2. La gestió econòmica de les entitats de caràcter no lucratiu apliquen les eines de gestió, normatives econòmiques i esdevenen incidències en els informes d'auditoria de forma similar.

El resum de la validació de les hipòtesis plantejades en el segon bloc sobre la gestió econòmica de les entitats culturals no lucratives és el que es presenta a continuació:

Taula 8.38.

Resum de les hipòtesis de treball. Gestió econòmica

Hipòtesi	Es compleix?	Resum de les conclusions
H2.1.	SI	Les entitats culturals poden seguir millorant les eines de gestió. Les petites entitats apliquen eines senzilles, però podrien seguir evolucionant segons les seves necessitats. Les grans institucions empen més models d'anàlisi econòmica, encara que podrien incorporar elements més evolucionats, com el QCI.

<i>(cont.)</i>		
Hipòtesi	Es compleix?	Resum de les conclusions
H2.2.	SI	Malgrat que les entitats utilitzin indicadors de gestió, el ventall podria ser més abundant amb un increment en la freqüència de la seva aplicació que, habitualment, és anual. Augmentar la informació econòmica disponible i a temps, ajudarà a solucionar problemes de forma més ràpida.
H2.3.	NO	Amb unes especificitats que cal tenir en compte i dotar al sector de professionals especialitzats, la recerca no pot establir que existeixi una complexitat en la normativa aplicable i que pugui ser causant directa dels problemes i les limitacions en la gestió econòmica.
H2.4.	SI	Les entitats de caràcter no lucratiu mantenen una uniformitat en aquest aspecte. En general, no disposen d'incidències en l'àmbit de la gestió econòmica (l'àrea de risc per excel·lència és la d'ingressos, treballada en el capítol nou sobre la gestió comptable i fiscal).

Font: Elaboració pròpia.

La hipòtesi específica H2 si es compleix perquè les entitats disposen d'elements comuns i extrapolables a la resta del panorama català. A nivell general, les organitzacions utilitzen els models d'anàlisi econòmica més senzills, a excepció de les grans organitzacions que treballen amb un nombre més elevat i complex, encara que podrien incorporar elements més avançats, com el QCI. També esdevé aquesta situació amb els indicadors de gestió, els quals es podrien incrementar tant en el número de ratis com respecte de la seva freqüència d'ús. La normativa no es gaire complexa, però si desprèn una gran diversitat que requereixen professionals qualificats i especialitzats. En l'àmbit de gestió econòmica, els auditors no mostren incidències destacables en els seus informes d'auditoria.

8.6. RESUM DEL CAPÍTOL

Cada vegada més, les entitats sense finalitat lucrativa són elements imprescindibles en l'evolució de la societat, donant cobertura a àrees que el sector públic i privat no hi arriben. Amb un creixement molt significatiu, les eines de control de gestió no s'han introduït amb la mateixa proporció, encara que ha començat a créixer l'interès per a la seva implantació gràcies a l'augment de la competència en el sector (Soldevila i Oliveras, 2002, p.3). Com exemple, la Fundació Pere Tarrés ha treballat en la seva gestió sobre diversos aspectes d'èxit. L'auditoria anual, el rigor comptable i pressupostari conjuntament amb una anàlisi completa de la documentació econòmica, fent un debat pressupostari conscient, a voltes difícil, han estat claus per a possibilitar el creixement d'aquesta fundació (Pujol, 1998b, p.29).

En l'estructura de control d'una organització esdevenen els sistemes d'informació econòmica i financera, els quals haurien d'evolucionar amb la institució reforçant-la amb models d'anàlisi econòmica i eines de gestió cada vegada més avançades per a fer un seguiment acurat i de caire regular. La tendència, també, és afegir indicadors de tipus qualitatiu per a controlar altres variables no financeres, a banda dels quantitius que són els més utilitzats. De tipus més o menys complexa en funció de la seva activitat i grandària, l'entitat hauria d'incrementar el nombre de variables a analitzar per a millorar la presa de decisions (Boned i Bagur, 2007, p.117). Respecte de la normativa, les organitzacions haurien d'avaluar la incorporació de professionals de l'àmbit legal com a suport envers la legislació de caire administratiu, però ampliable a d'altres tipus de serveis com, per exemple, la revisió de les clàusules dels contractes o el seguiment dels comptes a cobrar acompanyant al departament de finances.

CAPÍTOL 9.

LA GESTIÓ COMPTABLE I FISCAL

“Hay dos tipos de economistas: los que trabajan para hacer más ricos a los ricos y los que trabajamos para hacer menos pobres a los pobres” (José Luis Sampedro)

Amb un creixement exponencial econòmic i social, les entitats de caràcter no lucratiu i l'interès que desperten en altres agents econòmics, siguin persones usuàries habituals o potencials de la seva informació financera, provoca la necessitat de l'existència de regles específiques que regulin com es genera la seva informació comptable. A banda de la heterogeneïtat del propi sector, encara no existeix un consens sobre com els estats comptables haurien de ser portats a terme ni quin seria el model d'informació més adequat als objectius que persegueixen les persones usuàries de la informació. Treballar en una gestió comptable i fiscal acurada enfortirà les bases fundacionals de qualsevol organització. Comparativament amb el marc internacional, els sistemes d'informació es poden diferenciar en dues vessants. D'una banda, els models europeu-continentals, on la informació financera de les organitzacions sense ànim de lucre és similar a l'emprada en el sector lucratiu i, de l'altra, els models anglosaxons, amb una major incidència en l'explicació sobre la procedència dels seus recursos (Aliaga, 2009, p.163).

9.1. ÀREES COMPTABLES DE RISC

A banda dels riscos derivats de les transaccions que s'efectuen diàriament, les àrees comptables disposen del que s'anomena “risc inherent”, un tipus de risc propi de l'entitat i del sector on es treballa, el qual no pot ser controlat ni canviat, però si caldrà que sigui mesurat i analitzat per la gerència (Mercado, 2011). Les organitzacions hauran d'avaluar quines àrees poden ser susceptibles de l'aparició de riscos o errors i que siguin de certa complexitat. En aquests àmbits, els responsables de la gestió comptable haurien de realitzar un treball més exhaustiu, amb una revisió periòdica per a poder avançar-se als esdeveniments negatius. Si la gerència detecta quin és el risc inherent, l'entitat sortirà enfortida davant possibles crisis internes o externes. Per exemple, una organització que porti a terme

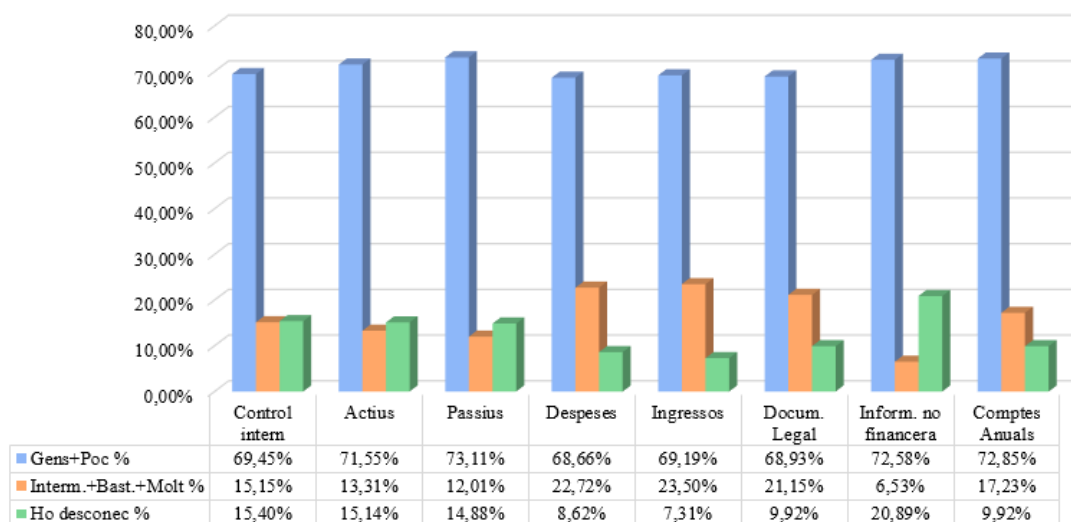
espectacles i sigui gestor de les seves entrades, la gestió dels ingressos i la seva correcta comptabilització pot ser un element on es descobreixin incidències (desquadraments entre vendes i registres comptables, arqueigs diaris amb diferències, etc.), una àrea on s'haurà de treballar més acuradament i disposar de recursos econòmics i humans suficients per a afrontar la seva complexitat.

9.1.1. Resultats del qüestionari. Pregunta 3.1.

La pregunta 3.1. del qüestionari principal reflexiona sobre quins són els àmbits de la gestió econòmica i comptable on s'acostumen a detectar incidències. La recerca pretén no només el coneixement de quines són les àrees crítiques i de risc de les organitzacions culturals no lucratives, sinó saber, també, quin és el grau de consciència i de preocupació sobre la seva gestió comptable.

Pregunta 3.1. Quins són els àmbits de gestió econòmica-comptable on habitualment es detecten incidències?

Els resultats de la pregunta 3.1. dividida en vuit àrees i amb les categories de “Gens”, “Poc”, “Intermedi”, “Bastant” i “Molt”, incloent l'opció “Ho desconec”, són les que es presenten a continuació. La recerca aprecia que, en termes genèrics, les entitats enquestades no acostumen a detectar incidències en les àrees plantejades. Totes les categories presentades superen en un 65% els ítems de “Gens” i “Poc”, un resultat sorprenent perquè habitualment qualsevol organització disposa de certs elements que poden generar complexitat, sigui per un tema sectorial, d'activitat o d'un altre tipus. També, es destaquen alguns percentatges relativament alts, entre un 10-15%, en la categoria “Ho desconec” i el resultat sobre la informació no financera excedeix en més d'un 20%. No tenir noció sobre si realment existeix una problemàtica en l'àrea es pot convertir en problema de difícil solució. En conseqüència, la tesi apunta que el desconeixement és més preocupant que el problema en si perquè les organitzacions no poden fer accions sobre una possible incidència si aquest no pot ser avaluat. Una situació de fàcil solució es pot complicar significativament si no s'actua de forma eficient i eficaç, en temps i forma.

Gràfic 9.1.
Resultats de la Pregunta 3.1. del Qüestionari


Font: Elaboració pròpia.

- **Control intern**

El control intern és el procés que porten a terme els òrgans de govern, la direcció i la resta dels membres de l'organització per a proporcionar la seguretat, de manera raonable, i aconseguir l'eficiència i eficàcia de les operacions, la fiabilitat de la informació financera, el compliment de les normes aplicables i la salvaguarda dels actius (Álvarez, 2018, p.21).

Taula 9.1.
Pregunta 3.1. del Qüestionari. Control intern

(A) Gens	(B) Poc	Σ (A)(B)	(C) Intermedi	(D) Bastant	(E) Molt	Σ (C)(D)(E)	Ho desconec
148	118	266	34	17	7	58	59
38,64%	30,81%	69,45%	8,88%	4,44%	1,83%	15,15%	15,40%

Font: Elaboració pròpia.

Els enquestats no han destacat cap àrea com a significativa, és a dir, que es detectin incidències de forma habitual. En l'àmbit del control intern, 266 organitzacions han contestat "Gens" o "Poc" (un 69,45% del total). Per contra, les entitats que consideren que en detecten incidències ascendeixen a 58 respostes (un 15,15%), són les que han respost "Intermedi", "Bastant" o "Molt". També, és elevat el nombre d'organitzacions que han contestat "Ho desconec", un 15,40%. Aquestes dades poden traslladar la idea d'una certa manca de coneixement del que es considera control intern, un concepte que podria semblar relativament poc concret. A banda de les dades econòmiques que disposen, qualsevol institució ha de disposar d'un mínim de regles que permetin l'operativitat organitzacional i que han d'interrelacionar-se amb altres activitats de l'entitat (Vilora, 2005), aquests elements formen el que es coneix com control intern. Un procés per a assegurar els objectius de l'organització, el compliment de la normativa, amb eficiència operativa i que els informes econòmics i financers siguin fidedignes.

- **Actius**

L'estructura econòmica del balanç (béns i drets) inclou en l'àrea de l'actiu no corrent (més d'un any de permanència), els béns patrimonials, els quals són una proporció significativa. A les fundacions, que en la seva gran majoria són entitats patrimonials, aquests béns haurien de ser un element essencial per a garantir la continuïtat de l'organització. En el cas de l'actiu corrent, cal destacar que les organitzacions disposen d'alguns elements diferencials, els quals s'han de conèixer amb detall per a analitzar detingudament el seu pes i la seva evolució entre exercicis. Per exemple, hi haurien els diferents tipus de drets de cobraments dels afiliats, patrocinadors, entitats privades, administracions públiques i fundadors (Benito i Ibáñez, 2016).

Les entitats no detecten que l'actiu, tampoc, sigui un dels àmbits on es detectin incidències. Les categories "Gens" i "Poc" sumen un total de 274 respostes (un 71,55% del total). Les organitzacions que han respost "Intermedi", "Bastant" o "Molt" apunten a un percentatge del 13,31% (51 entitats). Cal assenyalar que sumat a les entitats que han contestat "Gens" o "Poc", el nombre elevat d'organitzacions que han contestat "Ho desconec", un 15,14% de la mostra (58 entitats), la tesi remarca que, en realitat, aquesta situació pot ser un símptoma d'un desconeixement significatiu i profund de les partides que formen l'actiu.

Taula 9.2.

Pregunta 3.1. del Qüestionari. Actius

(A) Gens	(B) Poc	Σ (A)(B)	(C) Intermedi	(D) Bastant	(E) Molt	Σ (C)(D)(E)	Ho desconec
169	105	274	29	18	4	51	58
44,13%	27,42%	71,55%	7,57%	4,70%	1,04%	13,31%	15,14%

Font: Elaboració pròpia.

A banda de conèixer l'estructura econòmica i com s'han utilitzat els recursos financers, l'entitat ha de buscar l'equilibri patrimonial. Els recursos permanents han de finançar les inversions en actius no corrents o fixes més el fons de maniobra que, matemàticament, és la diferència entre els actius corrents i l'endeutament a curt termini (Casanovas i Bertrán, 2013, p.30). Analitzar la relació entre partides esdevé essencial per a disposar de més informació que únicament el resultat de final d'any.

- **Passius**

El volum d'activitat d'una organització hauria de mantenir una proporcionalitat dins l'estructura del balanç i, en especial, respecte del patrimoni propi on s'inclou el resultat actual i els dels anys anteriors (Pujol, 1998b, p.28). Els passius, també coneguts com l'estructura financera, inclouen els comptes a pagar. El seu control estarà relacionat directament amb la vigilància de la cobertura dels pagaments i el seguiment del pla de tresoreria. En el passiu s'inclou el patrimoni net que correspon al diferencial resultant entre actius i passius i que, també, és part d'aquesta estructura financera. En el patrimoni net es parla del fons social per a les associacions i de dotació fundacional per a la resta d'entitats i no del terme de capital que s'empra a les organitzacions mercantils (Benito i Ibáñez, 2016, p.102). Una diferència tant a nivell semàntic però, també, respecte la seva utilització segons la seva personalitat jurídica.

Segons les entitats enquestades, el 73,11% (280 respostes) han contestat les categories "Gens" i "Poc"; davant d'un 12,01% (46 respostes) de les categories "Intermedi", "Bastant" i "Molt"; i, un 14,88% (57 respostes) que han contestat "Ho desconec".

Taula 9.3.

Pregunta 3.1. del Qüestionari. Passius

(A) Gens	(B) Poc	Σ (A)(B)	(C) Intermedi	(D) Bastant	(E) Molt	Σ (C)(D)(E)	Ho desconec
190	90	280	30	14	2	46	57
49,61%	23,50%	73,11%	7,83%	3,66%	0,52%	12,01%	14,88%

Font: Elaboració pròpia.

Les organitzacions consideren que habitualment no es detecten incidències en el passiu, però presentant de nou un alt nombre de respostes “Ho desconec”. Dades similars a les comentades en l’actiu. Les problemàtiques més comuns en aquestes organitzacions són les vinculades al compte de resultats (que es comentaran a continuació), és a dir, les despeses i els ingressos vinculats a la previsió realitzada a l’inici de l’exercici, principalment, comparat amb el pressupost.

- **Despeses**

El compte de resultats és la columna vertebral de la gestió de les entitats no lucratives amb el control dels seus ingressos i l’aplicació dels recursos obtinguts. Araque i Montero, esmentant les paraules de Drucker, afirmen que les entitats no lucratives no acostumen a avaluar els resultats i haurien de ser més conscients de saber quin és el seu nivell de despesa respecte d’una altra tipus d’organització com són les de caràcter lucratiu (Araque i Montero, 2005, p.116-117). Amb les dificultats continuades per a aconseguir finançament (subvencions, captació de socis i patrocini, activitats, etc.), el control de la despesa és essencial per a la supervivència de l’entitat.

Sorprenen les respostes obtingudes perquè els enquestats consideren que l’àrea de despeses tampoc la presenten com una àrea on s’acostumi a localitzar irregularitats. El resultat obtingut ha estat d’un 68,66% de la mostra contestant les categories de “Gens” o “Poc” (263 entitats), respecte al 22,72% (87 entitats) que han respost les categories “Intermedi”, “Bastant” o “Molt”.

Taula 9.4.

Pregunta 3.1. del Qüestionari. Despeses

(A) Gens	(B) Poc	Σ (A)(B)	(C) Intermedi	(D) Bastant	(E) Molt	Σ (C)(D)(E)	Ho desconec
139	124	263	54	26	7	87	33
36,29%	32,37%	68,66%	14,10%	6,79%	1,83%	22,72%	8,62%

Font: Elaboració pròpia.

El control de la despesa esdevé imprescindible considerant que l'obtenció d'ingressos està, habitualment, vinculada a aspectes externs i fora del control de l'organització.

- **Ingressos**

La manca de recursos econòmics és un dels principals problemes als quals s'enfronten les organitzacions no lucratives i que pot convertir-se en una gran dificultat en cas que no s'analitzi de manera estratègica. Caldria evitar que la recerca de finançament i l'obtenció de recursos acabin sent, gairebé, la seva raó de ser, en lloc de la creació de projectes. No disposar d'una estratègia de finançament planificada representaria un perill evident amb problemes a mitjà termini i, fins i tot, podria provocar la seva extinció.

Taula 9.5.

Pregunta 3.1. del Qüestionari. Ingressos

(A) Gens	(B) Poc	Σ (A)(B)	(C) Intermedi	(D) Bastant	(E) Molt	Σ (C)(D)(E)	Ho desconec
138	127	265	59	23	8	90	28
36,03%	33,16%	69,19%	15,40%	6,01%	2,09%	23,50%	7,31%

Font: Elaboració pròpia.

També, cal assenyalar que una altra amenaça seria si les decisions organitzatives estiguin marcades per la facilitat d'accés a determinats recursos financers i no per la seva missió o raó de ser (Iglésias i Vidal, 2011, p.66-67). Les organitzacions enquestades tampoc consideren a l'àrea dels ingressos com un element que sobresurtin incidències, igual que a la resta d'ítems anteriors. Un 69,19% han contestat les categories "Gens" o "Poc" (265 respostes). Tot i aquests resultats, l'àrea d'ingressos és l'àmbit, dels que s'han presentant en el qüestionari, el qual presenta un percentatge més alt de certa preocupació, amb un sumatori de les categories "Intermedi", "Bastant" i "Molt" d'un 23,50% (90 respostes). Encara que els resultats del qüestionari mostrin aquestes dades, també, cal assenyalar que, segons els informes d'auditoria analitzats en aquesta investigació, el reconeixement d'ingressos és l'àrea més significativa de les entitats sense afany de lucre i que pot generar incidències de diversos tipus. Les conclusions obtingudes en la revisió dels informes d'auditoria es revisaran al final d'aquest capítol.

- **Documentació legal**

Les respostes rebudes del qüestionari en les categories "Gens" i "Poc" ascendeixen a un total de 264 entitats (un 68,93% de la mostra), els quals consideren que no hi hauria, pràcticament, incidències en l'aspecte legal ni en la seva documentació associada. Per contra, un 21,15% del total de la mostra si han respost les categories "Intermedi", "Bastant" o "Molt" (81 entitats). Una àrea que disposa de certa complexitat amb la necessària actuació d'experts, sobte que el resultat sigui relativament baix.

Taula 9.6.

Pregunta 3.1. del Qüestionari. Documentació legal

(A) Gens	(B) Poc	Σ (A)(B)	(C) Intermedi	(D) Bastant	(E) Molt	Σ (C)(D)(E)	Ho desconec
150	114	264	52	25	4	81	38
39,16%	29,77%	68,93%	13,58%	6,53%	1,04%	21,15%	9,92%

Font: Elaboració pròpia.

Les entitats sense afany de lucre treballen amb diversos elements de caire legal, a banda de les dades econòmiques i comptables que s'obtenen en els estats financers. Convenis de col·laboració, contractes de patrocini, certificats de donacions, entre d'altres, poden comportar aspectes rellevants i possibles contingències (per exemple, obligacions contractuals). Davant la complexitat de la documentació legal i els canvis legislatius, que provoquen una necessitat d'actualització constant, la recerca recomana que siguin revisats per professionals experts i que col·laborin estretament amb els òrgans de govern de les organitzacions.

- **Informació no financera**

Segons autors com Ribas, la comptabilitat tradicional seria insuficient i inadequada per a reflectir la imatge fidel de l'entitat i reculli els aspectes de tipus social que es porten a terme. Eines com el balanç social, el qual ajuda a fer referència a la repercussió social de les activitats de l'organització però, també, és l'expressió i justificació de la seva raó de ser. Aquest element seria una rendició de comptes de la seva activitat, més enllà de la pròpiament numèrica (Ribas, 2001). La gestió de les organitzacions amb una visió més holística genera una interrelació de la informació financera i d'altra més qualitativa que la complementa, a banda de les dades econòmiques. Es tracta de treballar l'entitat com un tot.

Taula 9.7.

Pregunta 3.1. del Qüestionari. Informació no financera

(A) Gens	(B) Poc	Σ (A)(B)	(C) Intermedi	(D) Bastant	(E) Molt	Σ (C)(D)(E)	Ho desconec
212	66	278	19	5	1	25	80
55,35%	17,23%	72,58%	4,96%	1,31%	0,26%	6,53%	20,89%

Font: Elaboració pròpia.

Els enquestats tampoc apunten que la informació no financera sigui un àmbit on es detectin aspectes negatius ni incidències, igual que la resta d'ítems que conformen aquesta pregunta 3.1. Un 72,58% de les respostes han contestat les categories "Gens" i "Poc" (278 entitats).

Cal destacar el nombre significatiu d'organitzacions, un 20,89% (80 respostes), que han contestat "Ho desconec".

Com ja s'ha esmentat anteriorment, existeix una gran probabilitat que, en realitat, les organitzacions ignorin si existeixen o no aquestes incidències i el rerefons de la informació de caire no financer. Donada aquesta situació, la recerca proposa l'increment de la formació sobre aquest àmbit i el desenvolupament dins l'organització de personal especialitzat per a verificar de forma habitual el que es coneix com la informació no financera (per exemple: aspectes mediambientals, drets humans, relació amb la societat, lluita contra la corrupció, etc.).

- **Comptes anuals**

Els comptes anuals han de subministrar informació útil per a la presa de decisions econòmiques i constitueix un mitjà per a retre els comptes (Munté, 2017, p.23.2). Cal afegir que una presa de decisions, que inclou diverses alternatives d'acció, haurà de ser eficaç, és a dir, que sigui operativa, efectiva i vàlida. Seguint Bastons, l'operativitat d'una alternativa és la capacitat d'un agent per a assumir un cost o esforç per a realitzar l'acció. L'efectivitat és la capacitat de les accions per a produir una sèrie de reaccions o fets. En tercer terme, la validesa és la satisfacció d'aquest agent sobre les conseqüències posteriors. L'excel·lència s'aconseguirà si aquesta acció és òptima, en conseqüència, que aquesta sigui la més eficaç com, també, la més operativa, més efectiva i la més vàlida (Bastons, 2004, p.29-30). Només amb informació fiable i fidedigne, les decisions poden arribar a ser les adequades.

Taula 9.8.

Pregunta 3.1. del Qüestionari. Comptes anuals

(A) Gens	(B) Poc	Σ (A)(B)	(C) Intermedi	(D) Bastant	(E) Molt	Σ (C)(D)(E)	Ho desconec
180	99	279	35	18	13	66	38
47,00%	25,85%	72,85%	9,14%	4,70%	3,39%	17,23%	9,92%

Font: Elaboració pròpia.

En l'ítem sobre aquest àmbit, els enquestats també han respost majoritàriament les categories "Gens" o "Poc", considerant que, pràcticament, no existeixen incidències que es puguin detectar en aquesta àrea, un 72,85% (279 respostes). Per contra, un 17,23% (66 respostes) han contestat les categories "Intermedi", "Bastant" o "Molt" i un percentatge relativament alt d'entitats que responen "Ho desconec", un 9,92%.

Malauradament, els canvis legislatius en matèria comptable i fiscals són ben habituals, amb adaptacions continuades a la normativa europea i internacional per a la seva homogeneïtzació. Per aquest motiu, la tesi remarca que si poden existir incidències en els comptes anuals i més constants dels esperats, aspecte contrari a les respostes obtingudes de les entitats participants en l'estudi. Habitualment, els comptes anuals es porten a terme per assessors externs i, probablement, la gerència no serà conscient de les dificultats que comporta. Caldria recordar que l'administració de l'entitat amb la col·laboració dels professionals en gestió econòmica de l'organització, si existeixen, que hauria de ser revisora dels comptes anuals. La importància d'aquest control no només esdevé per la responsabilitat derivada de ser gestors dels recursos de l'organització sinó, també, per a augmentar el seu coneixement de forma global i realitzar plans estratègics més reals.

9.1.2. Notes de les entrevistes semiestructurades. Pregunta 3.1.

La pregunta del qüestionari principal 3.1. ha tractat sobre quines són les àrees de gestió comptable on s'acostumaven a presentar incidències. De manera sorprenent, en general, els enquestats no han incidit en cap d'elles com elements de certa complexitat. Aquest escenari pot plantejar o, d'una banda, que les àrees no siguin de difícil gestió, però, de l'altra, en realitat, pot esdevenir que l'entorn comptable no es revisa d'una forma prou acurada per a analitzar les seves diverses casuístiques. En la qüestió exposada als entrevistats s'ha remarcat la possible existència d'una falta de revisió (també, derivada de l'ús reduït de les eines de gestió), i si seria un element relacionat amb les problemàtiques existents en la gestió comptable d'aquest tipus d'organitzacions.

Pregunta 3.1. Creus que la manca de revisió de les dades comptables pels òrgans de govern o la manca d'ús d'eines de gestió estan directament relacionats amb els problemes o les limitacions de la gestió comptable?

La direcció de l'entitat ha de conèixer quina és la seva sostenibilitat, és a dir, la capacitat de tresoreria, la viabilitat dels projectes, les fonts de finançament, la procedència dels ingressos, la tipologia de les despeses, entre d'altres. El coneixement i la gestió periòdica hauria de ser irrenunciable per a una organització que planifica projectes a mitjà i llarg termini. Encara que depèn de la grandària de les institucions, considerant que la majoria de les entitats que formen el mapa català són de petites o mitjanes dimensions existirà una certa mancança de professionalització envers la gestió econòmica. La possibilitat de l'aparició de problemes o limitacions per a realitzar més activitats culturals en serà més alta si els gestors no coneixen el rerefons de l'estructura econòmica. Aquesta investigació presenta la gran importància del binomi entre la gestió artística i econòmica i com aquest hauria de ser indissoluble.

La revisió per experts independents hauria de ser una màxima en qualsevol entitat. Per exemple, hi ha certes normes comptables que són complicades i que presenten canvis constants. Els òrgans de govern disposen de les competències tècniques suficients a nivell de gestió artística però, també, han de portar a terme la tasca de revisió i donar validesa als comptes anuals. És possible que la gerència necessiti un reforç de professionals, siguin interns o externs. No només es tracta de fer una auditoria i obtenir un informe aplicant uns criteris de transparència, sinó l'aspecte més important és disposar d'un revisor que complementi la gestió de l'entitat. A banda de la figura de l'auditor, a Espanya existeix la figura de l'expert comptable que està pendent d'assimilar-se a la resta dels països comunitaris (Gil, 2022⁶⁸), el qual és de gran rellevància i utilitat com a suport a la gestió. Aquests professionals estan capacitats en matèries diverses, com el coneixement d'alternatives financeres (accés i obtenció de recursos de diversos tipus), capacitació en models de gestió propis de les entitats sense finalitat lucrativa o la formació per a aplicar els criteris de

⁶⁸ Els experts comptables plantegen la sol·licitud al Govern el seu reconeixement oficial, per a assimilar-la a nivell d'altres països comunitaris. El Registre d'Experts Comptables prepara una proposició de llei i la seva remissió posterior. *Los expertos contables demandan su reconocimiento oficial, veure "El Economista"* (Gil, 2022).

transparència. Aquests experts disposen de formació en eines i metodologies per a avaluar l'impacte social que generen els seus grups d'interès (Bellostas i López-Arceiz, 2019).

“Moltes vegades, contracten una gestoria que els hi fa la comptabilitat, però, no la consulten ni demanen els balanços... si ho fan, simplement és perquè els hi dic que ho han de fer i perquè hi han uns impostos a liquidar, però després no fan servir totes les possibilitats que té una comptabilitat. Es tracta de tenir una sèrie de dades que són molt importants de cara a l'entitat”.⁶⁹

ROGER SANTIAGO, *Assessor especialitzat en entitats no lucratives*

9.1.3. Validació d'hipòtesis

La detecció de les àrees significatives és un element essencial per a observar possibles desviacions respecte de les dades previstes a inici d'any. Aquesta anàlisi podrà afavorir el coneixement comptable i solucionar certes problemàtiques que puguin derivar-se.

3.1. Determinar les àrees de risc a nivell comptable detectades en revisions internes i externes i si aquestes estan relacionades amb els problemes i limitacions de la gestió econòmica de les entitats culturals.

La hipòtesi a contrastar treballa envers l'anàlisi sobre les incidències aparegudes en determinades àrees de la gestió comptable i si poden provocar certs problemes o limitacions dins l'àmbit econòmic de l'organització. Àrees complexes no analitzades o amb problemes no solucionats comportaran dificultats que podrien afectar a la globalitat de qualsevol entitat.

H3.1. Les incidències detectades pels òrgans de direcció i les revisions externes de les entitats culturals estan relacionades directament amb els problemes i les limitacions de la seva gestió comptable.

⁶⁹ Veure l'entrevista íntegra a l'annex de la tesi.

La hipòtesi no es compleix donat que les organitzacions no consideren que cap àrea de les presentades en el qüestionari generin incidències. Com les entitats si disposen de diversos problemes o limitacions en la seva gestió comptable, com es comentava a l'inici del capítol (per exemple, la falta de models estàndards o altres tipus que s'analitzen en següents punts), la conclusió podria esdevenir en què no hi hauria una relació de "causa-efecte". Una vegada analitzades les respostes, on totes les àrees presentades hi ha un elevat número d'organitzacions que han contestat "Ho desconec" o que la resposta majoritària ha estat "Gens" o "Poc", la tesi exposa la següent conclusió. Els problemes i les limitacions de la gestió comptable no s'esdevenen arran d'incidències en determinades àrees sinó que, en realitat, neixen per una certa mancança de coneixement i d'una falta d'importància envers la gestió comptable i econòmica. La recerca conclou que la hipòtesi no es compleix perquè no existeix una relació entre les incidències detectades i les dificultats de la gestió comptable, el problema és més profund. La manca de revisió i una dèbil gestió sobre l'àmbit comptable augmenta exponencialment la possibilitat de l'aparició de problemes i limitacions dins aquesta àrea.

9.2. ÀREES COMPTABLES DE DIFÍCIL PREDICCIÓ

Els àmbits de la comptabilitat que presenten una difícil predicció són possibles àrees que, també, poden originar problemes o limitacions. Aquests són els que apareixen en relació a la previsió de nous projectes a desenvolupar i quines seran les despeses associades (Vergés, 1998). Encara que els costos poden ser de més fàcil avaluació i quantificació en el pressupost (per exemple: lloguer, caixet de l'artista, etc.), els ingressos derivats de l'activitat prevista són imprevisibles. Els ingressos que generarà un artista de renom podrà avaluar-se comparativament amb altres actuacions similars i es pot quantificar amb certa facilitat. Malauradament, els espectacles que acostumen a organitzar-se en la majoria d'entitats de l'àmbit català no disposen d'aquest tipus de perfil. Un altre efecte sobre els ingressos deriva de la sol·licitud de subvencions que pot comportar una certa incertesa tant per l'atorgament com pel moment del cobrament, sempre i quan siguin resoltes favorablement. Aquests serien alguns dels àmbits en el sector cultural no lucratiu on poden sorgir complicacions per a pressupostar a inici d'any, a diferència dels sectors privat o públic que estan més relacionats amb els valors dels seus actius o la vinculació amb la documentació administrativa, respectivament. Conèixer els punts febles de cada organització ajudarà a avançar-se als

esdeveniments, on els gestors podran reforçar els aspectes que es considerin de més difícil predicció.

9.2.1. Resultats del qüestionari. Pregunta 3.2.

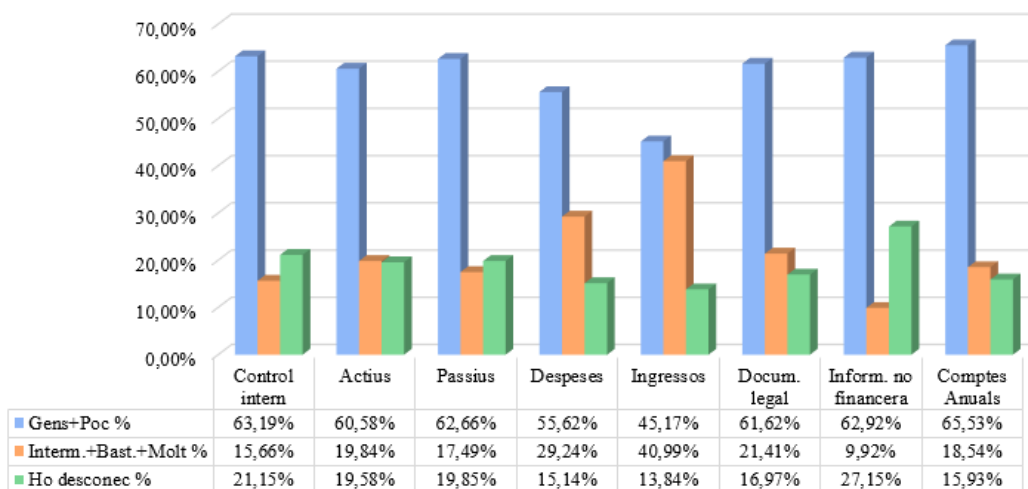
La pregunta 3.2. de l'enquesta presenta quins són els àmbits de gestió econòmica i comptable que les entitats consideren més difícils de preveure o d'avançar-se als seus efectes. Davant d'una complexitat en la projecció dels resultats esperats, aquesta incrementa la dificultat per a la realització d'anàlisis i la creació d'un pla estratègic realista, en conseqüència, per a avaluar els efectes a mitjà i llarg termini (normalment, entre 3 i 5 anys).

Pregunta 3.2. Quins són els àmbits de gestió econòmica-comptable on és més difícil preveure que pot passar?

La recerca presenta els resultats de la pregunta 3.2. del qüestionari, on s'observa que les entitats tampoc han considerat que cap àrea disposi de peculiaritats i pugui ser considerada com important amb una dificultat excessiva.

Gràfic 9.2.

Resultats de la Pregunta 3.2. del Qüestionari



Font: Elaboració pròpia.

Segons els enquestats, l'àrea d'ingressos és l'única amb una certa rellevància, però tampoc es destaca amb un percentatge significatiu (un 40,99%). També, la recerca remarca l'elevat nombre d'organitzacions que han respost "Ho desconec", percentatges significativament alts i que oculten problemes més profunds, probablement, un alt desconeixement de les anàlisis de mitjà i llarg termini per a elaborar el pla estratègic, en el cas que l'entitat el porti a terme, un element que hauria de ser imprescindible en qualsevol organització.

- **Control intern**

Respecte del control intern, les organitzacions no consideren que sigui una àrea de difícil predicció amb 242 respostes en les categories "Gens" i "Poc" (un 63,19% del total). Un 15,66% (60 entitats) han contestat les categories "Intermedi", "Bastant" o "Molt". També, cal apuntar l'alt percentatge que han respost a l'ítem "Ho desconec", un 21,15% del total de la mostra (81 entitats). Aquesta és una dada prou significativa i que podria comportar la reflexió sobre l'existència d'un cert desconeixement de la necessitat de disposar d'un bon control intern que englobi la gestió comptable i la seva interrelació amb la resta de l'organització.

La intenció d'aquest estudi és la d'animar a les institucions a esforçar-se en la difusió sobre quins són els procediments interns necessaris per a la seva entitat i que consolidarien la seva estructura orgànica. Sense un coneixement exhaustiu de l'àrea no es pot determinar si genera o no complexitat, com tampoc es pot respondre a la pregunta anterior del qüestionari sobre si es generen incidències en aquest àmbit.

Taula 9.9.

Pregunta 3.2. del Qüestionari. Control intern

(A) Gens	(B) Poc	Σ (A)(B)	(C) Intermedi	(D) Bastant	(E) Molt	Σ (C)(D)(E)	Ho desconec
143	99	242	39	17	4	60	81
37,34%	25,85%	63,19%	10,18%	4,44%	1,04%	15,66%	21,15%

Font: Elaboració pròpia.

L'existència i desenvolupament d'un adequat marc de control intern és responsabilitat dels administradors (òrgans de govern i direcció en les entitats no lucratives), que hauria de treballar per a la salvaguarda dels recursos de l'organització, definint els objectius i les estratègies amb la posada en marxa de les eines de gestió que siguin necessàries. El control intern va més enllà de la pròpia gestió amb la perfecció del circuit de l'organització per a evitar circumstàncies perjudicials com, per exemple, l'existència del risc de frau (Riera i Ruano, 2016).

- **Actius**

Les entitats enquestades no consideren que l'àrea d'actius provoqui una complexa predicció de les seves dades associades. Un 60,58% (232 respostes) han contestat les categories "Gens" i "Poc". Un 19,84% (76 respostes) han contestat a les categories "Intermedi", "Bastant" o "Molt". Igual que en el cas anterior, cal assenyalar l'elevat percentatge que han respost "Ho desconec", un 19,58% (75 respostes). La tesi presentada apunta a la necessitat de formació en gestió econòmica i que esdevé imprescindible per a reduir aquest tant per cent.

Taula 9.10.

Pregunta 3.2. del Qüestionari. Actius

(A) Gens	(B) Poc	Σ (A)(B)	(C) Intermedi	(D) Bastant	(E) Molt	Σ (C)(D)(E)	Ho desconec
117	115	232	49	23	4	76	75
30,55%	30,03%	60,58%	12,79%	6,01%	1,04%	19,84%	19,58%

Font: Elaboració pròpia.

L'actiu no corrent (immobilitzats i inversions a llarg termini), que es manté a l'entitat durant més d'un any, neix arran de les inversions en elements que siguin necessaris per a portar a terme la seva activitat. Amb projectes similars cada any, la variació d'aquests elements no hauria de ser significativa. D'altra banda, si que caldria analitzar amb més detall l'actiu corrent perquè aquestes dades podrien ser més difícils de preveure. Bàsicament, la gerència hauria de fer un seguiment exhaustiu sobre l'àrea de comptes a cobrar (clients i deutors) per a

reduir el risc de la morositat o l'endarreriment en els cobraments i fent una anàlisi sobre com afrontar sense pressions els deutes vençuts amb proveïdors i entitats bancàries.

- **Passius**

L'àmbit dels passius de l'entitat, com en els ítems anteriors, no es considera un àmbit de difícil predicció. La resposta ha estat d'un 62,66% de les entitats de la mostra (240 respostes) respecte les categories "Gens" i "Poc". Només un 17,49% (67 respostes) ho han considerat com "Intermedi", "Bastant" o "Molt". També, caldria fer un esment al significatiu percentatge sobre la categoria "Ho desconec", un 19,85% (76 respostes) i que torna a ser molt elevat, pel que es mantenen els apunts i conclusions que s'han presentat en els anteriors ítems.

Taula 9.11.

Pregunta 3.2. del Qüestionari. Passius

(A) Gens	(B) Poc	Σ (A)(B)	(C) Intermedi	(D) Bastant	(E) Molt	Σ (C)(D)(E)	Ho desconec
141	99	240	43	21	3	67	76
36,81%	25,85%	62,66%	11,23%	5,48%	0,78%	17,49%	19,85%

Font: Elaboració pròpia.

L'anàlisi patrimonial i financer és el primer pas per a estudiar els estats financers de qualsevol tipus d'organització que permeten l'avaluació de la capacitat de pagament dels deutes, la independència financera, la capitalització i el nivell d'utilització dels actius. Encara que les entitats no lucratives focalitzin els seus esforços en el compte de resultats, cal treballar fermament en el coneixement detallat d'altres àmbits. Per exemple, saber quina és la qualitat del deute, valorar quina és la capacitat de retorn dels préstecs o conèixer quins són els costos associats del deute viu (Amat, 2005) afavorirà la liquiditat i la supervivència de l'organització a llarg termini. El coneixement evitarà patir tensions de tresoreria per a afrontar els deutes en el temps acordat amb proveïdors i entitats bancàries.

- **Despeses**

L'àrea de despeses torna a presentar la mateixa circumstància que els ítems anteriors, els enquestats no la consideren com un àmbit de difícil predicció. Amb una gerència més professionalitzada, cadascuna de les activitats previstes a inici d'any hauria de disposar d'una planificació acurada dels seus principals costos (per exemple: caixet de l'artista, despeses de producció i d'altres indirectes). Un 55,62% (213 respostes) han respost les categories "Gens" i "Poc". Només un 29,24% (112 respostes) han contestat "Intermedi", "Bastant" i "Molt". El percentatge de la resposta "Ho desconec" s'ha reduït, però continua sent significativament elevat, un 15,14% (58 respostes).

Taula 9.12.

Pregunta 3.2. del Qüestionari. Despeses

(A) Gens	(B) Poc	Σ (A)(B)	(C) Intermedi	(D) Bastant	(E) Molt	Σ (C)(D)(E)	Ho desconec
86	127	213	75	33	4	112	58
22,46%	33,16%	55,62%	19,58%	8,62%	1,04%	29,24%	15,14%

Font: Elaboració pròpia.

A banda d'una planificació poc acurada i amb manca de realisme sobre els costos reals per a assumir les activitats previstes, l'àrea de les despeses pot patir el fenomen que Bowen i Baumol van anomenar com "la malaltia dels costos", habitual en el sector de la cultura. El cost de producció dels béns i serveis culturals van augmentant progressivament per les seves pròpies característiques de producció (donat que la necessitat dels recursos humans és insubstituïble) provocant un augment del preu. Amb uns ingressos limitats (per exemple, amb l'aforament), els costos poden incrementar-se per l'exigència de més recursos humans i econòmics si l'espectacle ho requereix. Com a conseqüència, els autors Bowen i Baumol van exposar que, davant aquest escenari, esdevé l'aparició de la necessitat d'intervenció de l'Estat o, també, a través d'aportacions via mecenatge o patrocini per a mantenir la qualitat o evitar la desaparició de l'espectacle o, fins i tot, de l'entitat (Bonazzi, 2021, p.60; Asuaga i Esmoris, 2006, p.1).

Taula 9.13.

Pregunta 3.2. del Qüestionari. Despeses. Diversos factors d'anàlisi

Categories	No ⁷⁰	%	Si ⁷¹	%	NS/NC	%
Receptora de subvencions						
Si	151	53,17%	94	33,10%	39	13,73%
No	62	62,63%	18	18,18%	19	19,19%
Fan auditoria anual						
Si	82	53,59%	54	35,30%	17	11,11%
No	131	56,95%	58	25,22%	41	17,83%
Valor de l'actiu del balanç						
Inferior a 150.000 euros	154	56,20%	76	27,74%	44	16,06%
Superior a 150.000 euros	59	54,13%	36	33,03%	14	12,84%
Nombre mitjà de treballadors						
Sense treballadors assalariats	116	57,14%	49	24,14%	38	18,72%
Amb treballadors assalariats	97	53,89%	63	35,00%	20	11,11%

Font: Elaboració pròpia.

A diferència del capítol anterior on les característiques diferenciadores provocaven uns percentatges significativament diferents, en aquest bloc d'estudi els trets distintius no generen un gran canvi en els resultats obtinguts. Però, certament, si que es produeix una petita variació que es comenta a continuació. Les entitats que són receptores de subvencions, que fan auditoria o en funció de la seva dimensió són qualitats que provoquen certes puntualitzacions. En el quadre següent s'inclou aquest detall i es detecta que les organitzacions amb aquests trets consideren que l'àrea de despeses disposa de més significança que l'analitzada en termes generals. Una sensibilitat més elevada als problemes de caire comptable. També, la recerca apunta que el desconeixement esmentat es redueix

⁷⁰ "No" correspon al sumatori de les opcions: "Gens" i "Poc"

⁷¹ "Si" correspon al sumatori de les opcions: "Intermedi", "Bastant" i "Molt".

lleugerament. Caldrà treballar en l'àrea comptable i dotar-la d'importància, encara que les característiques descriptives si despertem certs punts d'inflexió.

- **Ingressos**

Segons els enquestats, l'àrea comptable dels ingressos és l'àmbit més difícil de preveure, encara que el percentatge resultant no arriba ni a la meitat del total de la mostra. Un 45,17% (173 entitats) ha contestat "Gens" o "Poc", davant d'un 40,99% (157 entitats) que ha respost les categories "Intermedi", "Bastant" o "Molt". També, es repeteix l'alt percentatge que responen "Ho desconec" (un 13,84%). Si es pot detectar una certa sensibilitat al dificultós càlcul respecte els ingressos previstos, la planificació dels possibles beneficis i la cobertura de les despeses associades.

Taula 9.14.

Pregunta 3.2. del Qüestionari. Ingressos

(A) Gens	(B) Poc	Σ (A)(B)	(C) Intermedi	(D) Bastant	(E) Molt	Σ (C)(D)(E)	Ho desconec
69	104	173	90	50	17	157	53
18,02%	27,15%	45,17%	23,50%	13,05%	4,44%	40,99%	13,84%

Font: Elaboració pròpia.

Des de la crisi econòmica de l'any 2008, les entitats han patit una dràstica reducció en les contribucions de tercers (a nivell públic o privat), el que podria provocar la seva desaparició (Sacristán, 2015, p.25). Aquest seria un exemple de la dificultat de previsió de l'àrea de comptes a cobrar. Subvencions, donacions, quotes d'associats, patrocinis o ingressos de les activitats es poden veure radicalment disminuïts sense que l'organització pugui evitar-ho. També, els taquillatges dels espectacles generen incerteses perquè hi ha una sèrie de factors de la demanda i que afecten a l'evolució del sector cultural, els quals són de caire, pràcticament, incontrolable per l'entitat. Per exemple, el preu de l'entrada (amb un comportament inelàstic), activitats d'oci alternatives, el nivell de renda dels consumidors i el nivell cultural o altres indicadors, com el prestigi de l'esdeveniment, en serien alguns

exponents (Asuaga et al., 2005, p.4-5). La complexitat en el càlcul dels ingressos provoca un efecte automàtic en la gestió de les despeses, on la manca de recursos deriva en una dificultat en la gestió dels pagaments o, fins i tot, la impossibilitat de portar a terme projectes en el futur.

Taula 9.15.

Pregunta 3.2. del Qüestionari. Ingressos. Diversos factors d'anàlisi

Categories	No ⁷²	%	Si ⁷³	%	NS/NC	%
Receptora de subvencions						
Si	121	42,61%	126	44,36%	37	13,03%
No	52	52,53%	31	31,31%	16	16,16%
Fan auditoria anual						
Si	66	43,14%	72	47,06%	15	9,80%
No	107	46,52%	85	36,96%	38	16,52%
Valor de l'actiu del balanç						
Inferior a 150.000 euros	128	46,72%	106	38,68%	40	14,60%
Superior a 150.000 euros	45	41,28%	51	46,79%	13	11,93%
Nombre mitjà de treballadors						
Sense treballadors assalariats	102	50,25%	66	32,51%	35	17,24%
Amb treballadors assalariats	71	39,44%	91	50,56%	18	10,00%

Font: Elaboració pròpia.

Les característiques diferenciadores que s'han esmentat durant la tesi (beneficiària de subvencions, realització d'auditoria o la dimensió) provoquen que els percentatges difereixin de la mitjana feta en termes generals. La consciència sobre la problemàtica comptable, en aquest cas els ingressos, és significativament més elevada.

⁷² "No" correspon al sumatori de les opcions: "Gens" i "Poc"

⁷³ "Si" correspon al sumatori de les opcions: "Intermedi", "Bastant" i "Molt".

- **Documentació legal**

Aquest àmbit tampoc s’ha considerat com una àrea de difícil previsió entre les entitats enquestades. Un 61,62% del total de la mostra (236 entitats) han respost “Gens” o “Poc”, davant d’un 21,41% de les organitzacions que ho consideren amb un grau “Intermedi”, “Bastant” o “Molt” (82 entitats). Les organitzacions que han respost “Ho desconec” torna ser un percentatge elevat, un 16,97% (65 entitats), amb un escenari gairebé idèntic que en els ítems anteriors.

Taula 9.16.

Pregunta 3.2. del Qüestionari. Documentació legal

(A) Gens	(B) Poc	Σ (A)(B)	(C) Intermedi	(D) Bastant	(E) Molt	Σ (C)(D)(E)	Ho desconec
109	127	236	59	22	1	82	65
28,46%	33,16%	61,62%	15,41%	5,74%	0,26%	21,41%	16,97%

Font: Elaboració pròpia.

Si la documentació legal està gestionada per experts en la matèria no hauria de ser difícil de preveure quina informació haurà d’aparèixer i, també, de fer el seguiment. Encara que l’externalització sigui necessària en les entitats que no poden contractar professionals especialitzats, la recerca apunta que disposar d’una assessoria de referència no hauria d’esdevenir una pèrdua del control de quins són els requeriments de caire legal que ha de complir una organització. Les entitats de certa grandària haurien de tenir personal intern amb coneixements solvents provocant un creixement exponencial tant del departament d’administració i finances com, també, del total de la institució.

- **Informació no financera**

Respecte la informació de caràcter no financer, les entitats que han respost les categories “Gens” i “Poc” en resulta un percentatge d’un 62,93% (241 organitzacions de la mostra), davant d’un 9,92% del sumatori de les categories “Intermedi”, “Bastant” o “Molt”. Sorpren l’altíssim percentatge d’institucions que contesten “Ho desconec”, un 27,15% del total de la

mostra (104 entitats). Arran d'aquest tant per cent caldria entendre si, en realitat, en lloc de considerar que no esdevé de difícil avaluació, existeix un desconeixement de quins són els diferents àmbits de caire no financer que siguin d'aplicació a cada institució.

Taula 9.17.

Pregunta 3.2. del Qüestionari. Informació no financera

(A) Gens	(B) Poc	Σ (A)(B)	(C) Intermedi	(D) Bastant	(E) Molt	Σ (C)(D)(E)	Ho desconec
151	90	241	29	7	2	38	104
39,43%	23,50%	62,93%	7,57%	1,83%	0,52%	9,92%	27,15%

Font: Elaboració pròpia.

Per exemple, un dels aspectes d'actualitat, i que en els propers anys arribar a ser d'obligat compliment, són els Objectius de Desenvolupament Sostenible (coneguts com els ODS), i que poden suposar grans oportunitats per al sector cultural. Permet repensar la relació de l'entitat amb les audiències i identificar nous públics potencials per a desenvolupar polítiques més inclusives. També, podrà generar nous serveis a través de la innovació, l'experimentació i la investigació i la producció de coneixement. Els ODS empenyen a les entitats i als agents culturals a la recerca de noves vies de finançament davant d'un escenari complex i canviant. Probablement, qualsevol iniciativa futura que vulgui captar fons públics o privats haurà de demostrar la seva alienació i aportació amb els ODS (Martinell i García, 2021a, p.25). A banda de les respostes rebudes, la recerca conclou que si pot esdevenir una certa complexitat de predicció derivat dels canvis constants (per exemple, a nivell legal) que amplien el treball sobre la informació de caire financer.

- **Comptes anuals**

Les entitats enquestades de la mostra tampoc han considerat els comptes anuals com un element de difícil predicció. Un 65,53% (251 respostes) han respost les categories "Gens" o "Poc". Un 18,54% (71 respostes) ho consideren amb els ítems "Intermedi", "Bastant" o "Molt". En la categoria "Ho desconec" s'han rebut 61 respostes (un 15,93%) on, també, es

conclou que no es tractaria d'una manca de dificultats en la predicció de les dades de la informació necessària pels comptes anuals sinó que seria una falta de coneixement envers els estats financers de tancament de l'exercici. Un resultat similar als ítems anteriorment esmentats.

Taula 9.18.

Pregunta 3.2. del Qüestionari. Comptes anuals

(A) Gens	(B) Poc	Σ (A)(B)	(C) Intermedi	(D) Bastant	(E) Molt	Σ (C)(D)(E)	Ho desconec
127	124	251	43	22	6	71	61
33,16%	32,37%	65,53%	11,23%	5,74%	1,57%	18,54%	15,93%

Font: Elaboració pròpia.

Els comptes anuals esdevenen a partir de la comptabilització financera de l'exercici, i si aquesta ha estat planificada amb cura, els estats financers no haurien de recollir cap tipus de difícil estudi o predicció. Aquests mostren una fotografia a final de l'exercici de la imatge fidel del patrimoni, de la situació financera i dels resultats de l'organització. La gerència haurà de procurar que les dades del balanç i del compte de resultats es mostrin de la forma més clara possible i sense biaixos que puguin donar lloc a interpretacions incorrectes. La revisió dels estats financers podria estar reforçada per un expert comptable, un professional acreditat i qualificat, subjecte a normativa pròpia, amb coneixements i experiència reconeguda, que podria col·laborar amb l'entitat en altres moments del seu cicle de vida (Gracia i Renart, 2015, p.13).

9.2.2. Notes de les entrevistes semiestructurades. Pregunta 3.2.

En la pregunta 3.2. del qüestionari tampoc s'ha apreciat que les organitzacions detectin àrees de difícil predicció. Aquesta realitat porta a la reflexió presentada en la pregunta 3.1. sobre si, en realitat, existeix una manca de coneixement o de revisió, o ambdues coses, sobre la gestió comptable. Davant d'aquest escenari, la recerca ha preguntat a les entrevistes semiestructurades sobre la possibilitat que els àmbits de direcció i òrgans de govern estarien

més preocupats de la gestió artística en detriment de l'econòmica. L'estudi proposa que no hi ha una falta de coneixement per l'abandonament de les tasques, sinó per una preocupació envers les activitats i projectes per sobre de la gestió de caràcter econòmic.

Pregunta 3.2. Creus que si, en general, els càrrecs directius d'entitats culturals no lucratives estan més vinculats al resultat de caràcter artístic podria provocar la realització de pressupostos poc realistes?

Encara que la resposta pugui semblar evident, és a dir, no reforçar la gestió econòmica provocarà la realització de pressupostos poc realistes, cal considerar alguns aspectes que s'han destacat en les respostes dels entrevistats. Els òrgans de govern de les petites entitats, la majoria de les que formen el mapa català de l'àmbit no lucratiu català, no acostumen a ser càrrecs remunerats. Els gestors constitueixen una entitat per a portar a terme una finalitat artística, on la gestió de caràcter econòmic acaba derivant-se a un professional extern. Si l'expert s'incorpora a la plantilla, en cas que es pugui assolir econòmicament, aquest professional podria desenvolupar la correcció i la revisió de les dades com, també, la recerca de la millora constant i del creixement de l'entitat (per exemple, cercant finançament, gestionant les despeses, revisant la viabilitat dels projectes, etc.).

Una organització creada per persones amb una finalitat exclusivament artística acabarà tenint unes carències significatives en la gestió econòmica i financera. A mesura que les entitats augmenten la seva dimensió, la professionalització de la seva plantilla s'hauria de veure incrementada. Encara que l'externalització és una opció, la recerca recomana disposar d'un expert de capçalera, però no hauria de ser un substitut de la revisió feta per la gerència i la direcció de qualsevol entitat. El coneixement i seguiment de les dades econòmiques, tant a nivell de gestió com de governança de la institució, reforçaran les decisions preses tant a curt com a llarg termini, sent aquestes més realistes. Igual que hi ha d'haver un projecte, una missió i una gestió concreta de les activitats, també, hi ha d'haver una gestió econòmica i comptable forta amb mecanismes de treball suficients.

“Sensibilitat pel tema de la gestió econòmica de les entitats, que és tan necessària i, a vegades, tant injuriada i oblidada”.⁷⁴

DAVID REGALADO, Economista especialitzat en el sector cultural no lucratiu

9.2.3. Validació d’hipòtesis

A partir de la pregunta 3.2. del qüestionari principal, les entitats havien de respondre quines són les àrees que presenten dificultats per a elaborar pressupostos i plans estratègics més acurats i realistes. A partir d’aquestes qüestions, l’estudi treballaria en la relació entre els àmbits de gestió de difícil predicció i si aquests podien ser generadors de problemes i limitacions en la gestió comptable.

3.2. Determinar quines són les àrees a nivell comptable on és més difícil realitzar pressupostos i prediccions en les evolucions anuals i que, per tant, generen problemes i limitacions en la gestió econòmica de l’entitat.

La hipòtesi a contrastar analitza si les partides que presenten una difícil anàlisi són una causa probable de limitacions en la gestió comptable de les organitzacions.

H3.2. Les partides de difícil predicció i avaluació estan relacionades directament amb els problemes i les limitacions de la gestió comptable de les entitats culturals.

Igual que la H.3.1, la hipòtesi H3.2. tampoc no es compleix. Les organitzacions no han destacat cap àrea com a rellevant i que pogués generar dificultats en la seva predicció. Al no detectar-se cap àmbit com a significatiu, segons les respostes rebudes en el qüestionari principal, la investigació no pot concloure que existeixi una relació de “causa-efecte”. Encara que hi ha problemes i limitacions en la gestió, aquests poden no esdevenir arran de la difícil predicció i avaluació. L’estudi remarca la qüestió si, en realitat, els problemes i les

⁷⁴ Veure l’entrevista íntegra a l’annex de la tesi.

limitacions que hi ha són per la manca de coneixement i d'anàlisi de les dades de caràcter comptable. Davant d'aquest panorama, els gestors no disposarien d'una suficient capacitat d'avaluació de les problemàtiques que es puguin originar. La recerca conclou que la hipòtesi H3.2. no es compleix perquè no es pot determinar que existeixi aquesta relació de “causa-efecte” presentada. No es pot oblidar que la possible manca de coneixement detectada si provocaria problemes i limitacions en la gestió comptable. La falta de judici sobre un àmbit de l'entitat, també, és una dificultat per si mateixa i, potser, encara molt més gran i preocupant.

9.3. LA COMPLEXITAT EN LA GESTIÓ FISCAL

Les entitats no lucratives, incloses les d'àmbit cultural, disposen de raons addicionals a les purament fiscals que justifica tenir un cert tracte especial. Donada la seva funció social, econòmica i altres aspectes estructurals, amb una prohibició de distribució de beneficis i una finalitat clara de servei públic, les administracions públiques acostumen a protegir-les a través de la legislació i la normativa aplicable. Aquest suport comporta uns deures legals amb un obligat compliment normatiu més estricte que en altres tipus de sectors (Peñalosa, 2012). Aquest escenari genera una certa complexitat però, principalment, per l'existència d'una amalgama de casuístiques que provoca la necessitat que les organitzacions disposin d'especialistes en la matèria.

9.3.1. Resultats del qüestionari. Pregunta 3.3.

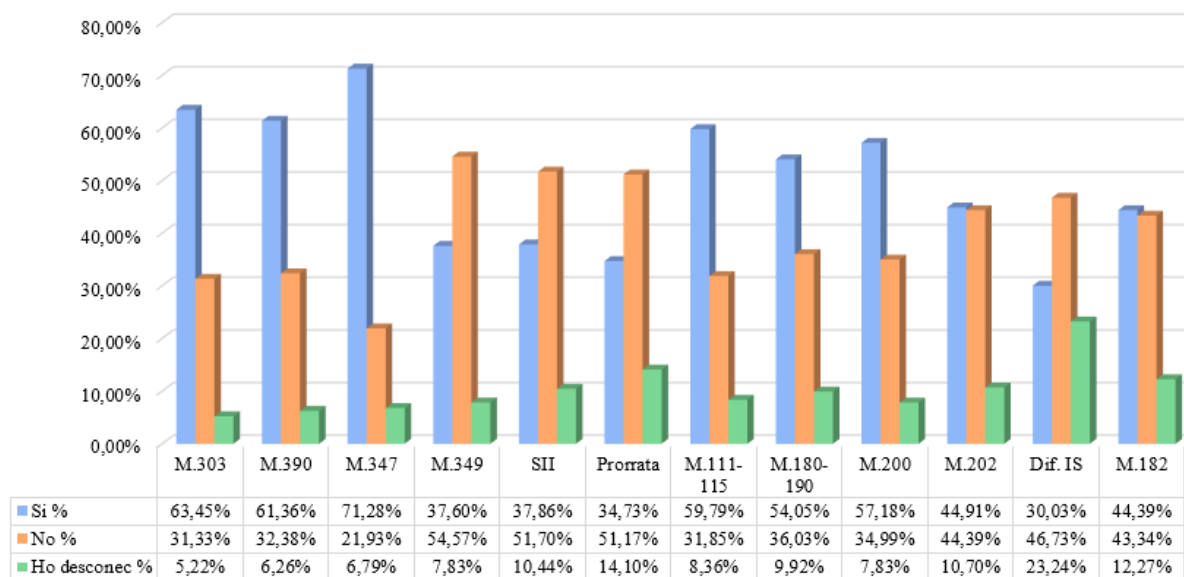
La recerca ha treballat la pregunta 3.3. del qüestionari des de tres angles diferents. D'una banda, l'estudi presenta quins són els tipus d'impostos i les declaracions informatives que acostumen a fer les organitzacions. La tesi ha aprofitat aquesta anàlisi per a comentar diversos conceptes específics del sector cultural no lucratiu. En segon terme, esbrinar qui s'encarrega de la presentació a l'Agència Tributària, si l'entitat o l'assessoria externa, examinant quin és el grau de coneixement sobre aquest aspecte, és a dir, si les organitzacions estan professionalitzades o, per contra, subcontracten aquestes tasques. La investigació, també, ha cercat si poden existir respostes contradictòries que reforcen la idea sobre una certa manca de comprensió de l'aspecte fiscal en les organitzacions culturals no lucratives.

Pregunta 3.3. Dels següents conceptes fiscals, impostos i declaracions informatives, si en feu, qui s'encarrega de la gestió davant l'Agència Tributària?

Els resultats més significatius mostren una clara externalització de la gestió tributària cap a l'assessoria externa. La col·laboració amb experts és molt recomanable, un canvi constant en la normativa i un suport en les possibles casuístiques són les principals raons. Aquest estudi aconsella fer un seguiment conjunt entre gerència i assessoria perquè és una àrea de treball prou sensible i de gran complexitat. Es tractaria de sumar una visió interna de les operacions en detall del dia a dia i l'externa amb una anàlisi més global i sectorial. En el gràfic següent es detalla quins són els principals impostos i les declaracions informatives que es fan.

Gràfic 9.3.

Resultats de la Pregunta 3.3. del Qüestionari ⁷⁵



Font: Elaboració pròpia.

⁷⁵ "Si" correspon al sumatori de les opcions "Entitat" i "Assessoria externa".

- **Autoliquidació. Model trimestral/mensual de l'Impost Valor Afegit (model 303)**

El model 303 és l'autoliquidació de l'Impost sobre el Valor Afegit. Un impost de naturalesa indirecta que, segons l'article 1 de la Llei 37/1992, de 28 de desembre, de l'Impost sobre el Valor Afegit, recau sobre el consum i grava els lliuraments de béns i les prestacions de serveis, les adquisicions intracomunitàries i les importacions de béns. Una anàlisi en el que cal tenir en compte les exempcions i altres característiques particulars indicades en la resta de la normativa aplicable. Un 63,45% de les organitzacions enquestades ha respost que presenten el model 303 (243 entitats), un 50,13% (192 entitats) realitzat per l'assessoria externa.

Taula 9.19.

Pregunta 3.3. del Qüestionari. Model 303

(A) Entitat	(B) Assessoria externa	Σ (A)(B)	No en fem	Ho desconec
51	192	243	120	20
13,32%	50,13%	63,45%	31,33%	5,22%

Font: Elaboració pròpia.

En les entitats de caràcter no lucratiu, la gestió de l'IVA acostuma a ser relativament complexa per la diversitat d'ingressos que en rep, no sempre subjectes a l'impost, amb quotes de persones associades, subvencions, donacions o prestació de serveis amb aplicació o no de l'IVA i que, en conseqüència, l'operació s'haurà d'analitzar en funció de la seva tipologia. El coneixement de l'activitat de l'organització és essencial per a aplicar correctament aquest impost. Encara que la presentació sigui a través d'una assessoria externa, les institucions haurien de seguir i revisar els esborranys mensuals, trimestrals o els resums anuals conjuntament amb l'expert per les casuístiques tant heterogènies que tenen cadascuna de les operacions. També, segons el tipus d'operació pot afectar a l'aplicació de la prorrata, aspecte que es comentarà més endavant. Per exemple, la inclusió de les subvencions a la base imposable de les operacions pot incidir en el preu final. Si el preu està determinat per circumstàncies alienes a la subvenció, aquesta concessió no s'haurà d'incloure en el preu de les operacions (García, 2017b, p.28).

- **Declaració resum anual Impost Valor Afegit (model 390)**

L'obligació de la presentació del model 390, resum anual de l'Impost del Valor Afegit (IVA), segueix la línia dels resultats obtinguts en l'ítem anterior, un 61,36% (235 respostes) fan aquesta declaració informativa, un 49,35% realitzat per l'assessoria externa. En cas d'haver presentat el model 303, sigui mensual o trimestral, i no estar subjecte al Subministrament Immediat d'Informació (SII), la presentació del model 390 serà obligatòria.

Taula 9.20.

Pregunta 3.3. del Qüestionari. Model 390

(A) Entitat	(B) Assessoria externa	Σ (A)(B)	No en fem	Ho desconec
46	189	235	124	24
12,01%	49,35%	61,36%	32,38%	6,26%

Font: Elaboració pròpia.

La presentació en termini i el seu correcte emplenament és imprescindible per a una bona cultura tributària de l'organització, tant des d'una visió de transparència amb les persones sòcies o els tercers com, també, amb l'Agència Tributària. La dificultat d'omplir de forma rigorosa els impostos comporta la necessitat, pràcticament ineludible, de professionals experts amb la matèria i que s'actualitzen periòdicament amb legislacions que canvien anualment i que acostumen a interrelacionar-se amb altra normativa. Des d'aquest estudi s'aconsella que la gerència treballi conjuntament amb l'assessoria externa. La direcció de l'entitat és coneixedora de la realitat diària, informació que un col·laborador extern, generalment, desconeix i que sol afectar en l'aplicació dels criteris fiscals.

- **Declaració anual d'operacions amb terceres persones (model 347)**

Les organitzacions presenten aquesta declaració informativa anual durant el mes de febrer de l'any següent sobre l'exercici al qual fa referència. Un 71,28% (273 respostes) la realitzen, un 55,35% (212 respostes) d'aquestes ho fan a través d'una assessoria externa. Aquesta dada

presenta una certa peculiaritat perquè el percentatge és superior que en el punt anterior, un 61,36% han respost que presentaven el model 390 (el resum anual de l'Impost del Valor Afegit). Una dada curiosa perquè el número de respostes hauria d'haver estat igual o menor que aquest tant per cent. En aquest model es declaren cadascuna de les persones o entitats que hagin superat un total de 3.005,06 euros en les operacions fetes durant l'any anterior (art. 33 del Reial Decret 1065/2007, de 27 de juliol). Imports inferiors en aquest llinar, si correspon la presentació del model 390, però no del model 347. Per aquest motiu, el percentatge d'entitats que el presenten hauria d'haver estat igual o inferior.

Taula 9.21.

Pregunta 3.3. del Qüestionari. Model 347

(A) Entitat	(B) Assessoria externa	Σ (A)(B)	No en fem	Ho desconec
61	212	273	84	26
15,93%	55,35%	71,28%	21,93%	6,79%

Font: Elaboració pròpia.

Aquest estudi no és una anàlisi sobre l'àmbit fiscal, sinó sobre el coneixement de quina és la forma de la gestió econòmica, comptable i fiscal de les entitats culturals no lucratives catalanes. Les dades i els comentaris anteriorment esmentats aporten informació sobre quina és la comprensió real de les organitzacions envers les seves obligacions fiscals. Les respostes obtingudes podrien donar la visió que no són resultats del tot vàlids, però la llibertat amb què les entitats han pogut contestar, de forma anònima, i tampoc és lògic respondre de forma incorrecta simplement per acomplir amb el qüestionari (cal recordar que no hi havia cap obligació de participar-hi). Amb un cert coneixement sobre les presentacions fiscals anuals, els enquestats no haguessin respost de forma incongruent, amb respostes contradictòries entre els dos ítems. Els resultats porten a la reflexió sobre la possible manca de coneixement respecte dels diferents models tributaris d'obligat compliment que disposen les organitzacions. Desenvolupar una bona cultura tributària esdevé imprescindible tant des d'un punt de vista de compliment normatiu com, també, respecte de la imatge ètica en relació als criteris de transparència i bones pràctiques.

- **Declaració recapitulativa d'operacions intracomunitàries (Model 349)**

Un 54,57% (209 respostes) de les entitats enquestades no porten a terme aquesta declaració. En termes generals, les organitzacions que si la presenten és la seva assessoria externa qui la fa (un 31,59% de la mostra, 121 respostes). Només un 37,60% (144 respostes) elaboren aquest model, la majoria gestionats per professionals externs a l'organització.

Taula 9.22.

Pregunta 3.3. del Qüestionari. Model 349

(A) Entitat	(B) Assessoria externa	Σ (A)(B)	No en fem	Ho desconec
23	121	144	209	30
6,01%	31,59%	37,60%	54,57%	7,83%

Font: Elaboració pròpia.

La presentació d'aquest model no és habitual en el panorama de les entitats culturals no lucratives catalanes. Majoritàriament, les organitzacions acostumen a treballar a nivell local, autonòmic o estatal. Per a evitar riscos fiscals, l'entitat hauria d'avaluar (amb un professional de l'àmbit fiscal) si aquests tipus d'operacions existeixen a la institució i quina és la seva relació amb els artistes, els col·laboradors i d'altres serveis. Aquesta declaració és d'obligat compliment si l'ens ha portat a terme operacions intracomunitàries, tal i com indica l'article 79 del Reial Decret 1624/1992, de 29 de desembre.

- **Subministrament Immediat d'Informació de l'IVA (SII)**

Conegut com SII, el Subministrament Immediat d'Informació de l'IVA és el nou sistema de gestió de llibres a través de la Seu Electrònica de l'Agència Tributària. L'entitat presenta, de forma pràcticament automàtica si l'ens ho té definit en el seu sistema de gestió comptable, els llibres comptables de comptes a pagar i a cobrar de les organitzacions (les factures emeses i rebudes). Aquesta eina és d'obligat compliment, principalment, per a grans empreses

(facturació superior a 6.010.121,04 euros durant l'any immediatament anterior) i entitats inscrites en el Registre de Devolució mensual de l'IVA.

Taula 9.23.

Pregunta 3.3. del Qüestionari. Subministrament Immediat d'Informació de l'IVA

(A) Entitat	(B) Assessoria externa	Σ (A)(B)	No en fem	Ho desconec
28	117	145	198	40
7,31%	30,55%	37,86%	51,70%	10,44%

Font: Elaboració pròpia.

Les organitzacions no apliquen el SII, un 51,70% del total de la mostra (198 entitats) han contestat "No en fem". Una resposta coherent donat que l'entitat estàndard del panorama català acostuma ser de petites dimensions i sense l'obligació d'implantació d'aquest sistema. Encara que les organitzacions es podrien acollir de forma voluntària, considerant els costos associats, bàsicament, la incorporació d'eines informàtiques (amb despeses econòmiques incloses), emprar el SII no és factible per a institucions de reduïda dimensió. El SII representa un pas significatiu en el govern electrònic vinculat a la presentació d'impostos i amb un increment de la utilització de les tecnologies de la informació entre l'Agència Tributària i els contribuents (Delgado i Oliver, 2017, p.92).

- **Aplicació de Prorrata**

L'aplicació de la regla de la prorrata neix quan el subjecte passiu, dins el l'exercici de la seva activitat, sigui empresarial o professional, realitza a la vegada el lliurament de béns o prestació de serveis que donin dret a deducció i d'altres operacions de naturalesa similar que no en donin (article 102 de la Llei 37/1992, de 28 de desembre, de l'Impost sobre el Valor Afegit). En principi, no seria un element d'ús general, sinó que en serà d'aplicació si l'entitat compleix unes determinades característiques en la seva facturació.

En termes generals, les organitzacions enquestades no la porten a terme, un 51,17% del total de la mostra no l'utilitzen (196 respostes). També, hi ha un nombre elevat d'entitats que l'apliquen, un 34,73% (133 respostes) i un 27,68% (106 respostes) d'elles que ho gestionen des d'una assessoria externa.

Taula 9.24.

Pregunta 3.3. del Qüestionari. Aplicació de Prorrata

(A) Entitat	(B) Assessoria externa	Σ (A)(B)	No en fem	Ho desconec
27	106	133	196	54
7,05%	27,68%	34,73%	51,17%	14,10%

Font: Elaboració pròpia.

Segons Jiménez, la prorrata general calculada com la proporció de les vendes amb dret a deducció sobre les vendes totals no està del tot ben concebuda perquè aquesta equivalència no es determina en funció dels béns adquirits. Aquesta deformació està justificada per a facilitar la seva gestió. La prorrata especial pretén el càlcul en funció de l'afectació real dels béns i serveis adquirits, és a dir, les quotes de béns o serveis per a operacions que donin dret a deducció, ho seran íntegrament; en cas contrari, no podran ser deduïbles; i si ho són en una part, seria d'aplicació els efectes de la prorrata general (Jiménez, 2008; art. 102 a 106 de la Llei 37/1992, de 28 de desembre, de l'Impost sobre el Valor Afegit).

- **Model de retencions d'activitats econòmiques o d'arrendaments (model 111-115)**

El model 111 (el model 190 és el seu resum anual) esdevé arran de practicar retencions tant a professionals com a persones treballadores amb les que col·labori l'entitat. Un nombre important d'organitzacions no disposen de personal assalariat, treballant exclusivament amb voluntariat, però caldrà revisar que no esdevingui l'obligació de la presentació de retencions derivada de la col·laboració amb professionals. Respecte del model 115 (i el seu homòleg anual, el model 180), la seva presentació serà d'obligat compliment si l'activitat es desenvolupa en un local amb un lloguer associat.

En general, les organitzacions presenten el model 111 i/o 115, un 59,79% de les entitats enquestades (229 respostes), i un 49,09% d'elles (188 respostes) ho fan a través de la seva assessoria externa. Davant d'aquest resultat, 122 entitats (un 31,85% de la mostra) no fan cap d'aquestes dues declaracions.

Taula 9.25.

Pregunta 3.3. del Qüestionari. Models 111-115

(A) Entitat	(B) Assessoria externa	Σ (A)(B)	No en fem	Ho desconec
41	188	229	122	32
10,70%	49,09%	59,79%	31,85%	8,36%

Font: Elaboració pròpia.

Les entitats poden treballar directament amb voluntariat, el que no generarà l'existència de nòmnes ni retencions associades. En el cas dels locals, en ocasions, les administracions públiques cedeixen de manera gratuïta emplaçaments per a desenvolupar les activitats les entitats sense finalitat lucrativa. En aquest cas, tampoc es generaria l'obligació de retenció perquè no existiria el pagament d'un lloguer vinculat.

- **Resum de retencions d'activitats econòmiques o d'arrendaments (model 180-190)**

El resultat que es presenta, continuació de l'immediatament anterior, els models 180 i 190 són les declaracions informatives anuals dels models 111 i 115, mostrant certes diferències que cal analitzar. Hi ha una certa divergència entre les entitats que han respost sobre la presentació dels models 111 i 115 i els models 180 i 190, quan el percentatge hauria d'haver estat idèntic. Les organitzacions que han de presentar el model mensual o trimestral, obligatòriament, hauran de fer l'annual.

En els resultats de l'enquesta es manté que la majoria presenten aquestes declaracions informatives, un 54,05% (207 entitats), un 44,13% de la mostra gestionat per una assessoria externa (169 entitats). El percentatge d'entitats que les farien és inferior al resultat de l'ítem

anterior manifestant que hi ha una certa incongruència, potser, per aquest cert desconeixement de les organitzacions de quins són els tràmits que han de fer i que porten a terme els seus assessors externs.

Taula 9.26.

Pregunta 3.3. del Qüestionari. Models 180-190

(A) Entitat	(B) Assessoria externa	Σ (A)(B)	No en fem	Ho desconec
38	169	207	138	38
9,92%	44,13%	54,05%	36,03%	9,92%

Font: Elaboració pròpia.

Si s'han presentat els models trimestrals o mensuals, la manca de presentació de l'annual seria motiu de requeriment de l'Agència Tributària, pel que la probabilitat que existeixi una manca de comprensió és més elevada que la falta de presentació de les declaracions informatives, les quals són obligatòries. Encara que la gestió estigui subcontractada, la recerca recomana que la gerència hauria de revisar tant la presentació com quin és el contingut dels models presentats.

- **Impost de Societats (model 200)**

Les organitzacions sense ànim de lucre disposen d'un règim especial d'entitats parcialment exemptes, segons l'article 9.3 de la Llei 27/2014, de 27 de novembre de l'Impost de Societats (García, 2017a, p.15). A banda de considerar la subsidiarietat de la normativa general, els hi serà d'aplicació, sempre i quan no estiguin subjectes al règim especial de la Llei 49/2002, que segons l'article 2 ho estaran: fundacions, associacions declarades d'utilitat pública, les ONG de desenvolupament, les delegacions de fundacions estrangeres inscrites en el Registre de Fundacions, les federacions esportives, els Comitès Olímpics i Paralímpics espanyols i les federacions i associacions que incloguin aquestes entitats (Losada, 2013). El coneixement sobre la normativa o el suport professional és clau per a establir correctament quin règim és d'aplicació.

Taula 9.27.

Pregunta 3.3. del Qüestionari. Impost de societats

(A) Entitat	(B) Assessoria externa	Σ (A)(B)	No en fem	Ho desconec
30	189	219	134	30
7,83%	49,35%	57,18%	34,99%	7,83%

Font: Elaboració pròpia.

Les organitzacions porten a terme l'impost de societats (un 57,18%, 219 entitats) i un 49,35% (189 entitats) ho gestionen a través d'una assessoria externa. Donada la complexitat de l'impost i les actualitzacions legislatives constants és altament recomanable que estigui presentat per un professional expert o, com a mínim, revisat i consensuat entre l'assessoria i la gerència de l'organització. Es pot observar que un 34,99% de les entitats no el realitzen (134 entitats), cal recordar que no estan obligades a la seva presentació si els ingressos totals no superen el 75.000 euros, que l'import de les rendes no exemptes no superin els 2.000 euros i que aquests rendes no exemptes estiguin sotmeses a retenció. Cal aclarir que les rendes exemptes són les que provenen d'activitats del seu objecte social o finalitat específica; on les adquisicions i transmissions a títol lucratiu i la transmissió onerosa de béns, també, hauran d'estar vinculats al seu objecte estatutari (García, 2017a, p.16; art. 124, en el seu tercer punt, de la Llei 27/2014, de 27 de novembre, de l'Impost de Societats). Correcher exposa que el legislador hauria d'adoptar una major flexibilitat per a determinar el concepte d'activitat econòmica reduint el sotmetiment de les entitats no lucratives de menys capacitat a una pressió fiscal difícilment suportable (Correcher, 2017).

- **Pagament a compte de l'Impost de societats (model 202)**

El model 202 és el pagament a compte de l'Impost de societats a realitzar en tres períodes: abril, octubre i desembre. Donat que l'obligatorietat de la seva presentació depèn de les seves característiques, caldrà analitzar la normativa específica que li serà d'aplicació, tant des del tipus d'entitat com en funció de les seves dades comptables i fiscals. Les entitats enquestades

han respost amb un 44,91% (172 entitats) que porten a terme el model 202, un 37,60% presentat per l'assessoria externa.

Taula 9.28.

Pregunta 3.3. del Qüestionari. Model 202

(A) Entitat	(B) Assessoria externa	Σ (A)(B)	No en fem	Ho desconec
28	144	172	170	41
7,31%	37,60%	44,91%	44,39%	10,70%

Font: Elaboració pròpia.

La rígida normativa fiscal provoca una necessitat de compliment comptable adequat per a disposar de la informació necessària en la presentació d'impostos. Amb disparitat de criteris dins de les mateixes entitats que formen l'àmbit no lucratiu, en general, les organitzacions estaran obligades, segons l'article 124.3 de la Llei 27/2014, de 27 de novembre, de l'Impost sobre Societats (amb algunes excepcions comentades en el punt anterior). Bàsicament, aquest estudi vol apuntar que és, pràcticament, obligatori portar una comptabilitat normalitzada per a presentar una declaració de l'Impost sobre Societats sense errors i en els terminis establerts per la llei. Es considera que seria imprescindible disposar d'un balanç, d'un compte de resultats i d'una memòria estandarditzada segons els models establerts legalment (Álvarez, 2015).

- **Diferències temporàries i permanents**

Les diferències temporàries i permanents esdevenen arran del càlcul de l'impost de societats. Les de caràcter permanent neixen de la divergència conceptual entre els ingressos i les despeses generant discrepàncies entre la comptabilitat i la fiscalitat. La conciliació entre ambdós tipologies serà imprescindible per a mantenir la imatge fidel a nivell comptable però, també, obtenir la màxima recaptació possible per a l'Agència Tributària. Un doble compliment de la normativa comptable i fiscal. En el cas de les diferències temporàries és el criteri temporal el que marca les variacions entre el resultat comptable i fiscal. A diferència de

les diferències permanents, aquestes s'aniran revertint en els períodes successius (Lallana, 1996).

Taula 9.29.

Pregunta 3.3. del Qüestionari. Diferències temporàries i permanents

(A) Entitat	(B) Assessoria externa	Σ (A)(B)	No en fem	Ho desconec
19	96	115	179	89
4,96%	25,07%	30,03%	46,73%	23,24%

Font: Elaboració pròpia.

Seguint la línia de les respostes sobre l'Impost de Societats i el model de presentació dels pagaments a compte, en general, les entitats no apliquen les diferències temporàries i permanents, un 46,73% de la mostra (179 respostes), enfront a un 30,03% (115 respostes) que si les utilitzen. Cal destacar que no en tots els càlculs dels impostos de societats sorgeixen aquestes diferències, majoritàriament, el resultat comptable coincideix amb el de tipus fiscal. Considerant que el nombre d'organitzacions que presenten l'Impost de Societats, un 57,18%, el percentatge d'aquest ítem havia de ser més reduït. El nombre d'entitats que han respost "Ho desconec" s'eleva a les 89 respostes (un 23,24% de la mostra), dada preocupant perquè els ens haurien de conèixer el rerefons del càlcul de l'Impost de Societats, encara que sigui calculat per una persona externa a l'entitat. Si aquestes divergències no es controlen poden donar lloc a variacions significatives en el resultat fiscal, incrementant el pagament de l'Impost de Societats de manera inesperada i no planificada. Si es generen diferències entre el resultat comptable i fiscal és una dada a considerar en les previsions d'inici d'any.

- **Donatius, donacions i aportacions rebudes (model 182)**

El resultat d'aquest ítem no es gaire conclusiu perquè pràcticament el número de respostes és idèntic entre els entitats que presenten aquest model (170 respostes, un 44,39%) i les que no (166 respostes, un 43,34%). Un nombre també significatiu, un 12,27%, han respost "Ho desconec" (47 respostes). Els resultats són coherents perquè no totes les organitzacions no

lucratives poden aplicar la deducció als seus donants i presentar el model 182, sinó les organitzacions que els hi sigui d'aplicació segons l'article 2 de la Llei 49/2002, principalment, fundacions i associacions declarades d'utilitat pública.

Taula 9.30.

Pregunta 3.3. del Qüestionari. Model 182

(A) Entitat	(B) Assessoria externa	Σ (A)(B)	No en fem	Ho desconec
47	123	170	166	47
12,27%	32,12%	44,39%	43,34%	12,27%

Font: Elaboració pròpia.

A banda de la informació enviada a l'Agència Tributària a través del model 182, que es tramita anualment, segons l'article 24 de la Llei 49/2002, l'efectivitat de la donació s'haurà de validar a través de l'emissió d'un certificat. Aquest inclourà la identificació del donant, la data i l'import, un document públic quan no es tracti de donatius en metàl·lic, la finalitat de la mateixa i remarcar expressament el seu caràcter irrevocable. La donació suposa la pèrdua definitiva del bé donat per l'acord entre les parts i que, conjuntament amb aquesta característica, la irrevocabilitat pura i simple, és el primer requisit que exigeix l'article 17 de la Llei 49/2002, imprescindible per a què la donació sigui deduïble (Martín, 2011, p.82).

9.3.2. Notes de les entrevistes semiestructurades. Pregunta 3.3.

En les respostes de la pregunta 3.3. del qüestionari principal s'ha pogut concloure que, majoritàriament, les organitzacions subcontracten les tasques fiscals a una assessoria externa. Les entitats culturals sense afany de lucre disposen d'una certa diversitat que, sense una actualització constant i un coneixement específic de la normativa aplicable, es pot convertir en un àmbit complex. L'estudi ha plantejat a les persones entrevistades si aquesta complicació podria generar problemes i limitacions en la gestió fiscal de les organitzacions.

Pregunta 3.3. Consideres que la complexitat d'impostos, conceptes i normativa fiscal genera problemes i limitacions en la gestió fiscal de les entitats?

Encara que l'àmbit fiscal no presenti una gran complexitat, certament, els professionals que s'encarreguin de la gestió dels impostos de l'entitat haurien de disposar d'una especialització per a fer un bon assessorament a entitats del sector cultural i amb la visió no lucrativa. Els entrevistats exposen que els impostos no presenten una gran diversitat, però que les seves característiques particulars com a sector i la heterogeneïtat de les seves activitats, derivant en un compte de resultats atípic, si caldria conèixer-ho en profunditat. Entendre la idiosincràsia del sector, analitzant l'origen i l'aplicació dels seus recursos en serà clau per a una bona gestió de l'àrea fiscal. També, s'haurà de considerar alguns aspectes característics com és, per exemple, l'aplicació de la prorata de l'IVA, element freqüent en aquest tipus d'organitzacions no lucratives.

Els participants han comentat que no creuen que la complexitat dels impostos afecti directament a la generació de problemes i limitacions, sinó que la pròpia legislació no té prou consideració envers les seves particularitats. Les entitats culturals no lucratives formen un sector que complementa l'oferta que proposa el sector públic i que aporta productes culturals a la societat, democratitzant l'accés a tota la ciutadania. Cal destacar que encara està pendent de promulgar una llei sobre la figura del mecenatge més completa i útil amb deduccions fiscals que fomentin l'aportació privada i altres tipus de patrocini per a ajudar a millorar la diversitat d'ingressos, reduint la dependència de les subvencions i les aportacions públiques.

“La legislació no crec que sigui complicada, crec que el problema és que no hi han professionals especialitzats o que s'integrin en una entitat gran. De fet, una de les coses que més es subcontracta és el tema fiscal i econòmic... doncs, això encara té un plus més amb els advocats. N'hi han molts poques empreses del sector cultural que tinguin, ja no dic advocats, sinó persones dintre de les seves estructures que sàpiguen normativa. I això és un dèficit...”⁷⁶

RAUL MARÍN, *Màner d'artistes i advocat especialitzat en el sector cultural*

⁷⁶ Veure l'entrevista íntegra a l'annex de la tesi.

9.3.3. Validació d'hipòtesis

En la pregunta 3.3. del qüestionari principal, la recerca ha treballat sobre quins són els impostos, les declaracions informatives i altres elements fiscals que empren les organitzacions. L'estudi ha presentat la qüestió sobre quina és la figura que realitza les tasques de caire fiscal, és a dir, si l'entitat o una assessoria externa.

3.3. Determinar si existeix complexitat en la gestió fiscal de les entitats culturals de caràcter no lucratiu i si aquesta diversitat deriva en problemes i limitacions en la seva gestió comptable i fiscal.

La hipòtesi a contrastar examina si la diversitat d'elements dins l'àrea fiscal pot ser provocadora de possibles problemes i limitacions en la gestió comptable i fiscal.

H3.3. La gran diversitat d'impostos i de conceptes fiscals específics de les entitats de caràcter no lucratiu del sector cultural generen, consegüentment, problemes i limitacions en la seva gestió comptable i fiscal.

En l'anàlisi sobre l'àrea fiscal, la investigació ha mostrat que hi ha una certa diversitat en la normativa i els conceptes fiscals, potser, més si es compara amb altres sectors. Certament, com s'apunta a les entrevistes semiestructurades, aquesta diversitat no es tractaria d'una veritable complexitat, sinó d'una relativa heterogeneïtat que obliga a millorar en la capacitat i especialització dels professionals sobre l'àmbit cultural no lucratiu. Majoritàriament, aquest coneixement recau sobre experts independents a l'entitat subcontractant, en conseqüència, traspasant la seva gestió. Encara que sigui positiu la col·laboració amb una assessoria externa més dedicada i amb una actualització legislativa constant, el treball hauria de ser conjunt amb la gerència. La recerca conclou que la hipòtesi H3.3. no es compleix perquè, tot i la possible dificultat, les organitzacions acostumen a subcontractar la seva gestió tributària. Les entitats disposen de professionals experts que examinen aquests aspectes en detall evitant que sigui un àmbit generador de problemes i limitacions. La manca de coneixement o d'observança dins l'organització pot ser que

desatengui aquesta àrea tant diversa, amb canvis constants, que cal entendre i que és responsabilitat dels gestors i dels òrgans de govern.

9.4. APUNTS D'AUDITORIA COMPTABLE I FISCAL

El coneixement de l'auditor de l'entitat i del sector al que pertany serà essencial pel correcte compliment de les seves tasques davant de la revisió dels estats financers. El professional extern ha de conèixer quines són les característiques pròpies de les organitzacions no lucratives, principalment, els estats financers, les seves operacions i els seus actius. Aquest haurà de comprendre les particularitats del compte de resultats incloent les despeses, els ingressos i el resultat de l'any però, també, les variacions patrimonials que recullen els canvis del patrimoni net de l'entitat. En les entitats no lucratives, un altre dels aspectes a analitzar són les activitats previstes per a assolir la finalitat de l'entitat, saber quin és el destí de les seves rendes i el seu grau de realització. Respecte de l'immobilitzat, l'auditor haurà de copsar si existeixen restriccions d'ús i de disposició dels actius, quins són els béns generadors de fluxos d'efectiu i la possible existència de béns de Patrimoni Històric.

A nivell dels pagaments i dels cobraments de l'organització, l'expert haurà d'examinar els terminis dels crèdits i els debits generats per les activitats pròpies. En el cas dels recursos econòmics, aquestes entitats disposen d'ingressos particulars com les subvencions, donacions i llegats, materials i intangibles, amb caràcter reintegrable i criteris d'imputació específics, els quals hauran de ser revisats i que compleixin amb els requeriments establerts. En relació amb el seu règim fiscal, alguns ens estan parcialment exempts de l'Impost de Societats o tenen exempcions en determinats impostos. La fiscalitat no és complexa, però sí atípica. Tornant a la figura del compte de resultats, respecte a les despeses inherents a l'activitat, caldria considerar les concessions d'ajudes monetàries i en espècie, el reemborsament de la despesa al voluntariat i als òrgans de govern i d'administració, si s'escau. En el cas de l'àrea dels ingressos i el seu reconeixement és la més destacada en els informes d'auditoria. És la més característica perquè disposa de quotes de persones associades, afiliats i altres que són usuàries i ingressos que es deriven de la captació de fons, patrocinis i promocions sent imprescindible analitzar la seva correcta meritació (Ureña, 2018, p.5).

9.4.1. Aspectes més rellevants d'auditoria

Una vegada analitzades les preguntes 3.1., 3.2. i 3.3. del qüestionari principal sobre la gestió comptable i fiscal, l'estudi ha examinat alguns informes d'auditoria d'entitats no lucratives del sector cultural. La mostra no és representativa perquè no s'ha pogut disposar de suficients informes per a extrapolar els resultats a la resta del sector no lucratiu. Les entitats no acostumen a publicar els seus informes d'auditoria, incomplint la normativa de transparència, aspecte que s'ha esmentat anteriorment en aquesta tesi. En el mapa del sector català, les entitats solen ser de petites dimensions i no disposen d'aquestes obligacions legals per a realitzar auditoria. Encara que la mostra no sigui prou rellevant, aquesta anàlisi si vol copsar quines són les principals incidències a nivell comptable i fiscal, complementant la imatge global de la situació.

Prova en detall. Estudiar els informes d'auditoria. Fer èmfasi en les incidències detectades de caràcter comptable i fiscal.

Tal i com s'explica en el capítol 8, arran de l'article presentat pel CCJCC sobre els aspectes més rellevants (AMRA), específicament, a l'àmbit del sector no lucratiu es destaca, amb gran diferència d'altres tipus d'incidències, les que fan esment al reconeixement d'ingressos. Malgrat que no són dades extrapolables a la totalitat de les entitats del sector, com a forma d'exemple es detallen algunes idees⁷⁷ que s'han detectat a les notes incloses en els informes d'auditoria revisats i que han estat emesos per diferents firmes, mostrant certa uniformitat en el criteri envers aquest tipus d'organitzacions, on l'àrea per excel·lència de risc és el reconeixement dels ingressos.

Específicament a les entitats no lucratives, l'àrea dels ingressos disposa d'una gran rellevància i, habitualment, disposa d'un gran pes dins els estats financers. La possibilitat que esdevingui un risc significatiu és bastant elevada. L'auditor esmenta que es pot originar un problema substancial en el tall d'operacions, és a dir, els ingressos han d'estar registrats en l'exercici que els hi correspon i no desvirtuar la imatge fidel dels comptes anuals.

⁷⁷ Respecte dels informes d'auditoria, la tesi inclou algunes idees i reflexions només amb la referència del document del treball de camp corresponent per a mantenir la confidencialitat tant de les entitats auditades com de les firmes que han elaborat els informes d'auditoria.

El reconeixement dels ingressos per prestacions de serveis disposa d'una gran importància dins el conjunt dels comptes anuals amb la possibilitat de disposar d'una concentració més gran i esdevenir un risc d'incorrecció material, especialment en el tall d'operacions.

Document de treball "A265-18" (Museu i patrimoni)

Les entitats culturals de caràcter no lucratiu poden disposar d'ingressos que es divideixen en quatre grans eixos: els derivats de l'activitat (els ingressos per entrades s'hauran de registrar en el mateix exercici de quan es realitzi l'espectacle); les subvencions que pugui rebre amb meritació de quan s'atorga (i revisió de les bases per si existeix alguna clàusula addicional); les aportacions rebudes com a mecenatge (on haurà de revisar-se els contractes relacionats per a registrar correctament el meritació); i les quotes de les persones sòcies, si s'escau.

Els riscos d'incorrecció en l'àrea dels ingressos és determinar el moment de perfeccionament de la prestació i de recepció dels serveis, és a dir, que tall d'operacions entre un exercici i el següent sigui correcte.

Document de treball "H385-18" (Museu i patrimoni)

També, en els informes s'assenyala la necessitat de la revisió acurada de les subvencions rebudes. Són una proporció rellevant dels ingressos, on l'auditor hauria d'examinar el seu registre comptable. Una inadequada classificació temporal entre exercicis no reflectirà correctament la imatge fidel de l'entitat en els seus estats financers.

Les subvencions són una part significativa dels ingressos i estan subjectes al compliment de la "Ley General de Subvenciones 38/2003". Aquestes aportacions estan lligades a l'aprovació pressupostària de diferents entitats. Aquesta àrea pot ser susceptible d'incorrecció en relació a la seva adequada imputació temporal.

Document de treball "F198-18" (Arts escèniques)

En el exemple següent, l'auditor no fa l'èmfasi en el tall d'operacions sinó en la pressumpció que l'entitat pugui obtenir o no la subvenció sol·licitada. La dependència de les subvencions genera un alt risc en la institució i la seva supervivència.

L'entitat receptora habitual de subvencions i donacions d'explotació serà existosa si disposa d'aquestes subvencions, però amb risc de no aconseguir-ho, aspecte que és imprescindible per a continuar la seva activitat.

Document de treball "B325-18" (Audiovisual i cinema)

El següent fragment és d'un informe on l'entitat té una activitat multidisciplinària on, també, s'assenyala la rellevància dels ingressos, tant en activitats com en subvencions, explicant que es tracta d'una àrea de gran importància i per a analitzar en detall.

Donada la significativitat dels "Ingressos per les activitats" i de les "Subvencions, donacions i llegats traspassats al resultat", els ingressos és una àrea susceptible d'incorrecció material.

Document de treball "C135-19" (Arts escèniques)

Els ingressos de les donacions hauran de registrar-se en funció del moment del seu cobrament i seguint la legislació vigent per a què aquestes siguin deduïbles. L'auditor haurà de revisar que l'organització disposa d'un entorn de control per al seu registre i seguiment.

Les diferents formes de cobrament dels ingressos provoca la necessitat de disposar d'uns procediments de control exhaustius que permetin validar periòdicament que els ingressos representen totes les transaccions que s'han realitzat durant l'exercici i que han estat correctament registrades.

Document de treball "B140-20" (Museu i patrimoni)

Un altre fragment mostra que l'informe examinat esmenta la necessitat de tenir controls per a la revisió dels ingressos de l'entitat i que les transaccions han estat adequadament registrades.

Amb diferents serveis prestats, un elevat número de persones usuàries, diferents formes de cobrament dels ingressos i un nombre significatiu de persones relacionades amb els serveis, l'entitat ha de disposar d'uns procediments de control exhaustius.

Document de treball “B200-20” (Arts escèniques)

La importància de l'anàlisi de les subvencions i la obligatorietat del seu registre comptable correcte en el període corresponent és imprescindible per a no desvirtuar els estats financers.

El finançament a través de subvencions de l'Administració Pública provoca l'anàlisi en detall del tractament comptable de les subvencions i, específicament, la seva correcta imputació temporal al tancament de l'exercici.

Document de treball “B171-20” (Editorial i llibres)

Els ingressos com a àrea de risc és una característica diferenciadora de les revisions d'auditoria en les entitats de caràcter no lucratiu. Com a forma d'exemple, també, es presenten algunes apreciacions dels informes d'altres entitats sense afany de lucre no culturals que han estat estudiats.

Els ingressos són una part significativa de l'entitat i que corresponen a subvencions concedides per les Administracions, les quals estan subjectes a justificació econòmica quan finalitzi el període de l'activitat.

Document de treball “B102-20” (Altres – Esport)

En un altre informe s'explica que l'entitat rep subvencions per a les seves activitats. L'anotació comptable esdevindrà quan existeixi una seguretat de la seva concessió (per exemple, amb la resolució publicada), registrant-la en funció de la seva finalitat.

La justificació i el reconeixement de les subvencions com a part dels ingressos de l'exercici amb la seva adequada correlació respecte les despeses finançades és una àrea de risc molt significativa.

Document de treball "B180-18" (Altres – Social)

Els diversos informes d'auditoria examinats desprenen que l'àrea més rellevant a les entitats sense afany de lucre és el reconeixement dels ingressos, la qual ha de ser analitzada des de diversos angles. En aquestes organitzacions, els ingressos representen un percentatge molt significatiu del total dels estats financers. Però, altres aspectes destacables són: l'obligació d'una correcta anotació comptable i el compliment del tall d'operacions, el registre comptable quan l'ingrés sigui real (com és el cas de les subvencions, és a dir, quan siguin atorgades) o la necessitat de disposar d'un bon entorn de control amb uns òrgans de govern i responsables administratius que revisin els ingressos periòdicament.

9.4.2. Notes de les entrevistes semiestructurades. Pregunta 3.4.

En els informes d'auditoria revisats es destaca l'àrea d'ingressos com la més significativa, amb gran diferència de qualsevol altra i treballada des de totes les seves vessants (quotes de persones associades, subvencions, activitats o donants). La pregunta 3.4. de les entrevistes proposa la qüestió sobre si els professionals externs (per exemple: assessoria, administracions, auditories) detecten errors o incidències, les organitzacions apliquen mesures correctores. Aquesta pregunta divergeix lleugerament de la número 2.4. del capítol anterior per dos motius: els participants són diferents dels que van respondre la qüestió 2.4 i que en aquesta pregunta s'ha volgut ampliar a tot tipus d'informes fets per personal extern i descobrir possibles àrees clau, si s'escau.

Pregunta 3.4. Les entitats culturals de caràcter no lucratiu apliquen mesures per a solucionar les excepcions o incidències detectades en els informes d'experts independents (per exemple: CoNCA, auditors, sindicatura de comptes)?

Com s'ha esmentat en aquesta investigació, les entitats que s'auditen no acostumen a disposar d'excepcions en els informes d'auditoria perquè es solucionen abans de la seva emissió. No

només es tracta d'evitar l'opinió desfavorable de l'auditor, sinó també aplicar una política de bones pràctiques a nivell comptable i una consciència d'emprar correctament la normativa. Els professionals entrevistats han assenyalat que les organitzacions que treballen amb experts independents acostumen a canviar la perspectiva sobre la gestió econòmica i els criteris de transparència. Aquestes porten a terme auditories, les quals poden ser proposades de forma voluntària, creant l'esperit en la pròpia gerència d'enfortiment envers la gestió financera i treballar de forma conjunta amb experts independents.

Els participants exposen que les validacions que han de realitzar les administracions sobre les dades econòmiques i comptables per l'atorgament de subvencions i aportacions públiques obliga a les entitats a perfeccionar la documentació presentada. També, es desenvolupa una certa consciència envers l'anàlisi financera amb la cura de la comptabilitat més enllà de la pròpiament justificada. Els entrevistats esmenten que les administracions podrien proposar millores com, també, revisar amb més nivell de profunditat. Malgrat que les organitzacions desenvolupin una certa sensibilitat per a la gestió econòmica, quan aquestes acudeixen a demanar una subvenció únicament es fa amb la finalitat d'incrementar els ingressos i no amb una mirada per a optimitzar l'àmbit de la gestió econòmica, comptable i fiscal.

“En un procés de consultoria, cal tenir un bon acompanyament des de dins perquè, per una banda, asseguri la qualitat del traspàs d'informació i, per altra banda, també fa que l'entitat o institució que demana l'assessorament després se'n pugui apropiat i ho vegi com un element del seu propi aprenentatge i un element útil”.⁷⁸

JORDI BALTA, Consultor i formador en polítiques culturals i relacions institucionals

9.4.3. Validació d'hipòtesis

Si bé els informes d'auditoria revisats no són significatius i els resultats no poden ser extrapolats a la resta del sector no lucratiu, l'objectiu i la hipòtesi a contrastar busca la determinació de les principals excepcions de caire comptable i fiscal. La revisió dels aspectes més rellevants que s'inclouen en els informes d'auditoria incrementen la fiabilitat sobre els resultats de l'estudi realitzat. Els apunts descrits en els aspectes més rellevants no són errors

⁷⁸ Veure l'entrevista íntegra a l'annex de la tesi.

ni incidències, sinó que presenten les àrees més destacades de l'auditoria i que hauran de ser analitzades amb detall.

3.4. Explorar les principals excepcions de caràcter comptable i fiscal que es deriven dels informes d'auditoria de les entitats culturals catalanes.

Igual que es tractava en el capítol anterior envers l'àmbit econòmic, la recerca pretén demostrar que existeixen elements comuns, principalment, en el compte de resultats que, com es remarca en els informes examinats, el reconeixement d'ingressos és l'àrea per excel·lència.

H3.4. Les principals excepcions dels informes d'auditoria de les entitats culturals de caràcter no lucratiu disposen d'una tipologia específica en el sector i, principalment, estaran centrades en el compte de resultats (despeses i ingressos).

La hipòtesi H3.4. especifica l'anàlisi sobre les excepcions dels informes d'auditoria, però ampliable als aspectes més rellevants que, també, s'esmenten en aquests documents. Els informes analitzats assenyalen el reconeixement d'ingressos (propis de l'activitat, subvencions, quotes o donacions) com l'àrea per antonomàsia i que en una entitat no lucrativa pot ser origen d'incorreccions de caire significatiu. El registre comptable en l'exercici que es merita l'operació, la dependència de les subvencions i altres aportacions públiques, el compliment normatiu de les donacions o disposar d'un entorn de control de la gerència són els àmbits més observats. Malgrat que el volum dels informes no sigui prou important per a extrapolar a tot el sector, l'estudi conclou que l'àrea dels ingressos és la més significativa amb una contundència aclaparadora. En conseqüència, la hipòtesi H3.4. si es compleix.

9.5. VALIDACIÓ DE L'OBJECTIU I LA HIPÒTESI ESPECÍFICA

En el capítol 9 s'ha analitzat quina és la gestió comptable i fiscal de les organitzacions culturals sense afany de lucre. L'estudi ha volgut conèixer si existeix un perfil estàndard en la forma de gestió d'aquest àmbit. Amb una mirada global del sector cultural no lucratiu, els

professionals de la disciplina econòmica i financera podran disposar de noves línies de treball més homogènies i comprendre on apareixen els riscos i les incidències significatives. Esferes on caldrà fer un esforç addicional, intentant evitar contingències innecessàries.

3. Investigar la gestió comptable i fiscal de les entitats culturals sense ànim de lucre.

La hipòtesi específica a contrastar en aquest bloc estudia la possibilitat de detectar elements similars en l'àmbit de la gestió comptable i fiscal de les entitats culturals no lucratives, és a dir, establir punts en comú.

H3. La gestió comptable i fiscal de les entitats de caràcter no lucratiu disposen de les mateixes àrees de risc comptable i de difícil previsió amb similar complexitat fiscal i incidències als informes d'auditoria.

El resum de la validació de les hipòtesis plantejades en el tercer capítol de discussió sobre la gestió comptable i fiscal es mostra a la taula següent:

Taula 9.31.

Resum de les hipòtesis de treball. Gestió comptable i fiscal

Hipòtesi	Es compleix?	Resum de les conclusions
H3.1.	NO	La hipòtesi no es compleix perquè no existeix una relació causa-efecte entre les incidències detectades i les problemàtiques de la gestió comptable. En realitat, els problemes i les limitacions que es generen en l'àrea comptable derivarien més per una manca de revisió i de gestió a nivell global. Primer caldria treballar sobre aquest àmbit per a determinar si hi ha aquesta causalitat.

<i>(cont.)</i>		
Hipòtesi	Es compleix?	Resum de les conclusions
H3.2.	NO	Igual que la H.3.1, la hipòtesi H3.2. tampoc no es compleix. Les organitzacions no han destacat cap àrea com a rellevant i, en conseqüència, no es podria determinar si hi ha una relació causa-efecte respecte dels problemes i les limitacions. L'estudi torna a presentar la qüestió que, en realitat, hi hauria una manca de coneixement i una falta d'anàlisi de les dades de caràcter comptable.
H3.3.	NO	Encara que l'àrea fiscal disposi de certa heterogeneïtat i pugui generar complexitats, majoritàriament, aquest examen recau en l'assessoria externa de l'entitat. Amb professionals a càrrec, aquests eviten que la gestió tributària sigui un àmbit generador de problemes i limitacions. Cal reiterar la necessitat de l'aprenentatge i del treball conjunt entre la direcció i l'assessoria.
H3.4.	SI	Com els aspectes rellevants d'auditoria, els informes analitzats apunten l'àrea dels ingressos com la més destacada en totes les seves vessants i per a tot tipus d'activitats del sector cultural no lucratiu. La meritació i el tall d'operacions, la dependència de les subvencions, el compliment normatiu de les donacions o aplicar un bon entorn de control són alguns dels punts principals.

Font: Elaboració pròpia.

Les entitats enquestades no han presentat cap esfera comptable que es destaquï per les seves incidències o que siguin de difícil predicció (H3.1. i H3.2.). Les respostes més enllà que no fossin creïbles, l'estudi ha insistit en la situació que, potser, les organitzacions no disposen d'un pensament crític prou desenvolupat sobre l'àrea de gestió comptable. La recerca apunta que, possiblement, el motiu és perquè la base fundacional de les entitats és la creació de projectes i activitats, aspecte molt lluny de l'administració financera. Aquest aspecte és un punt de connexió entre tot tipus d'organitzacions i, principalment, de les que han format la base de la mostra. Respecte de l'àmbit fiscal (H3.3.), les institucions acostumen a subcontractar-ho evitant la generació d'errors, encara que la gerència es desvincula relativament tant de la presentació com de la seva comprensió. En els informes d'auditoria (H3.4.) predomina el reconeixement d'ingressos com l'àrea per excel·lència i que pot ser focus d'incorreccions significatives. La recerca conclou que la hipòtesi H3 es compleix

perquè s'han detectat trets comuns en els quatre objectius i hipòtesis de treball. Els responsables encara hauran d'aprofundir de manera important en el desenvolupament de la gestió comptable i fiscal i treballar-ho de forma holística. La principal àrea destacada són els ingressos, acreditat gràcies als informes d'auditoria treballats en la investigació.

9.6. RESUM DEL CAPÍTOL

La informació econòmica i financera, generada a través de la gestió comptable i fiscal, en realitat, no és una finalitat en si mateixa. El seu paper principal és ser útil als òrgans de govern i als responsables, a nivell intern, i actuar des d'una vessant de transparència sobre les activitats que realitza l'organització, des d'una visió externa. Els objectius d'aquestes dades estaran directament relacionats amb les necessitats d'aquells que les utilitzaran per a la presa de decisions en el desenvolupament de la gestió de l'entitat. En el cas de les entitats no lucratives, a diferència de les privades que treballarien sobre la base del resultat, les persones usuàries s'interessaran en altres aspectes com l'impacte cultural i social, l'efecte sobre les persones beneficiàries o saber quin és el nivell d'assoliment de la seva missió (Fuentes, 2003). També, esmentant a Anthony (1978, citat a Aliaga, 2009, p.157), que tracta sobre quines són les necessitats de les persones usuàries envers la informació comptable de les entitats de caire no lucratiu, determina que aquestes no anirien orientades al càlcul del benefici sinó que actuen per a analitzar la viabilitat econòmica, l'adequació a la legalitat, el correcte funcionament de la seva administració i el coneixement del cost dels serveis prestats. La gestió comptable i fiscal de l'organització s'hauria d'entendre més des d'una visió global i no, simplement, reduir-ho a l'estudi del compte de pèrdues i guanys, és a dir, al resultat de l'any, el qual només seria un àmbit de treball faltant aquesta mirada més completa.

CAPÍTOL 10.

PROBLEMES, LIMITACIONS I MESURES

*“Después todo quedo otra vez en silencio en la oscura alameda,
y el viento y el agua siguieron sonando con los murmullos y los rumores de siempre”
(Gustavo Adolfo Bécquer, fragment de l’obra “El Gnomo” - “Leyendas”)*

Les entitats de caràcter no lucratiu pateixen una situació social i econòmica bastant desfavorable amb un increment significatiu de l’envelliment de la població. Drucker (1996, citat a Mora et al., 2016, p.182) ja plantejava que les organitzacions de caràcter social, extensible a les caire cultural, haurien d’adaptar-se redefinint la seva missió, per a traslladar un missatge més clarificador, detectant les noves necessitats existents i treballant un impacte social més profund. Aquestes haurien de prioritzar projectes i programes a través d’una optimització de recursos, cuidant la sostenibilitat financera, superant l’actual dependència de les administracions amb una col·laboració activa entre l’àmbit públic-privat i un replantejament de les competències dels seus gestors. L’àmbit de la gestió hauria d’afavorir la creació d’organitzacions flexibles i adaptables als canvis continuats que es produeixen en l’entorn actual. Les idees de Drucker es van desenvolupar, específicament, per a l’àmbit no lucratiu social, adaptable al no lucratiu en general, inclòs el cultural, base d’aquesta tesi doctoral. Aquest autor assenyalava que per a una supervivència de les institucions i adaptacions a la societat actual, les entitats hauran de treballar en noves definicions estratègiques reforçant l’àmbit de gestió tant des del punt de vista de l’organització com des dels professionals que la formen. Amb la necessitat de millorar la resiliència i supervivència de les organitzacions, el coneixement de quins són els seus problemes i limitacions serà essencial per a fer que aquesta nova definició sigui òptima.

10.1. PROBLEMES I LIMITACIONS

Un sector precari amb una clara dependència de les subvencions públiques i una falta de reforç en la gestió econòmica, la debilitat de les organitzacions culturals no lucratives que formen el mapa català és evident. Cal destacar la urgència per a determinar un model que interrelacioni sector públic, privat i no lucratiu, que encara queda lluny de ser una realitat. El

desig és la creació d'una economia que entengui les realitats culturals i les finalitats de les pròpies institucions buscant un punt intermedi entre la solvència econòmica i la creença en engegar els projectes. Com esmenta Rowan, la relació de les arts i la cultura amb l'economia sempre ha estat complicada, plena de contradiccions i no lliure de conflictes. Diferents models i formes de finançament i producció que s'han explorat i que han anat canviant amb el temps, aquests són vistos més com un peatge que com una eina al servei de l'art i la cultura (Rowan, 2016).

10.1.1. Resultats del qüestionari. Pregunta 4.1.

En la pregunta 4.1. del qüestionari principal, l'estudi vol advertir quins són els aspectes que, segons les entitats enquestades, presenten més complexitat en la gestió econòmica, comptable i fiscal, els quals poden arribar a ser generadors de problemes i limitacions dins les organitzacions.

Pregunta 4.1. Quins dels següents elements suposen una major dificultat en la gestió de la vostra entitat?

10.1.1.1. Gestió econòmica

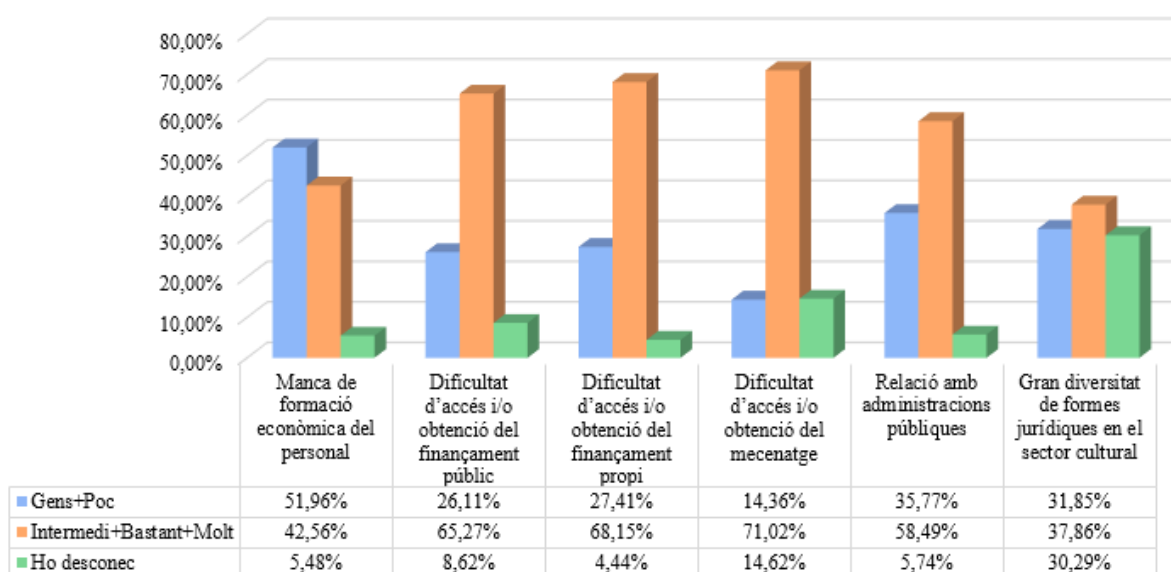
Emilia García (1994), a la seva tesi doctoral, determina que les deficiències més freqüents de les entitats sense afany de lucre provenen del finançament apuntant a dues variables. La temporalitat dels ingressos, variable que és difícilment determinable, i els costos de personal, caracteritzats per la seva rigidesa. García exposa, també, la necessitat de la creació d'un fons de maniobra, és a dir, disposar d'un actiu circulant suficient per a mantenir l'activitat habitual. Les organitzacions han d'avaluar la qualitat de la prestació i el compliment dels aspectes formals de les relacions contractuals, aportant la documentació en forma i termini, malgrat l'existència d'una certa manca de sistemes sistematitzats (García, 1994).

Els resultats del qüestionari desprenen que el finançament (propi, públic o aliè) i la relació entre l'entorn públic-privat són els principals elements que preocupen a les organitzacions, tal i com es pot observar en el següent gràfic. A continuació, cada ítem es desenvolupa en detall.

Amb una clara dificultat per a generar recursos propis, evitar la dependència de l'administració i la recerca de noves vies de finançament haurien de ser les grans fites dels propers anys.

Gràfic 10.1.

Resultats de la Pregunta 4.1. del Qüestionari. Gestió econòmica



Font: Elaboració pròpia.

- **Manca de formació econòmica del personal**

Els enquestats no consideren que la falta de formació dels membres de l'organització sigui un element que suposi una gran dificultat. El sumatori de les categories "Gens" i "Poc" és lleugerament superior (un 51,96%, 199 respostes) a les que ho consideren amb un grau "Intermedi", "Bastant" o "Molt" (un 42,56%, 163 respostes). Les entitats no lucratives han dedicat pocs mitjans per a la recerca de l'excel·lència en la seva gestió, potser, pel convenciment que l'ús dels recursos fora de l'àmbit artístic podria significar la minoració de la principal finalitat per la qual va néixer l'organització, encara que la realitat és ben diversa.

Taula 10.1.

Pregunta 4.1. del Qüestionari. Manca de formació econòmica del personal

(A) Gens	(B) Poc	Σ (A)(B)	(C) Intermedi	(D) Bastant	(E) Molt	Σ (C)(D)(E)	Ho desconec
96	103	199	92	54	17	163	21
25,07%	26,89%	51,96%	24,02%	14,10%	4,44%	42,56%	5,48%

Font: Elaboració pròpia.

L'elaboració de sistemes de control de gestió i el disseny d'indicadors generaran una informació més profunda que la proporcionada només pels estats comptables tradicionals. Per a la implantació d'un sistema de control de gestió, les entitats hauran de considerar les seves peculiaritats inherents, però la seva heterogeneïtat dificulta significativament la generalització a totes les entitats. Malgrat aquest escenari, les institucions haurien de plantejar-se que aquest desenvolupament sigui acceptat i incorporat en el seu dia a dia per tots els membres de l'organització però, també, que no sigui aplicat fora de temps, focalitzant els centres estratègics, avançant-se als possibles problemes i aplicar mesures correctores amb claredat, objectivitat i flexibilitat (Moreno i Álvarez, 2017).

- **Dificultat d'accés i/o d'obtenció del finançament públic**

La dificultat per a obtenir ingressos de caràcter públic (per exemple, subvencions o altres ingressos públics) és un dels elements més importants per a les organitzacions enquestades. La taula mostra un elevat percentatge de respostes en les categories "Intermedi", "Bastant" i "Molt", un 65,27% (250 entitats). Les organitzacions que no ho consideren rellevant en resulten un total d'un 26,11% (100 respostes). A banda de la reducció de les subvencions i aportacions públiques derivada de la crisi econòmica originada a l'any 2008, el finançament públic no aconsegueix cobrir la totalitat de les despeses de funcionament i, en conseqüència, les associacions han de recórrer a l'autofinançament. Certament, la recerca de noves vies d'obtenció de recursos hauria d'estar com a una línia de treball prioritària en els plans estratègics de les organitzacions culturals no lucratives catalanes.

Taula 10.2.

Pregunta 4.1. del Qüestionari. Dificultat d'accés i/o d'obtenció del finançament públic

(A) Gens	(B) Poc	Σ (A)(B)	(C) Intermedi	(D) Bastant	(E) Molt	Σ (C)(D)(E)	Ho desconec
39	61	100	102	82	66	250	33
10,18%	15,93%	26,11%	26,63%	21,41%	17,23%	65,27%	8,62%

Font: Elaboració pròpia.

Les entitats estan davant d'una nova era, on la gestió econòmica porta a noves modificacions i un augment necessari de personal assalariat reclutat en base a criteris de professionalització. També, és imprescindible la racionalització de l'organització i de la gestió dels serveis, selecció de les activitats en funció dels objectius i la missió, amb una avaluació de les possibilitats del mercat (Richer, 1997, p.84). Diversificar els ingressos, també, afavorirà la llibertat creativa, on l'entitat podrà presentar projectes en funció de criteris artístics i no, únicament, d'optimització de recursos econòmics. La recerca apunta a la necessitat del tàndem de la gestió econòmica i artística com un binomi indissoluble.

- **Dificultat d'accés i/o d'obtenció del finançament propi**

Igual que l'ítem sobre el finançament públic, el de caire propi també és un element destacat en les respostes obtingudes i amb un percentatge resultant similar a l'anterior. Amb un 68,15% (261 respostes) han considerat que aquesta problemàtica disposa d'un grau "Intermedi", "Bastant" o "Molt". Les entitats que han respost en les categories "Gens" o "Poc" en resulta un tant per cent més reduït, un 27,41% (105 respostes). La investigació assenyala que es manté la preocupació sobre la problemàtica de l'obtenció de recursos, també, quan són de caràcter propi.

Com s'apunta en diverses ocasions en aquesta tesi, amb l'avaluació del treball de camp i de la revisió de la literatura, les entitats no lucratives es caracteritzen per la gran dependència dels ingressos que reben de les administracions públiques.

Taula 10.3.

Pregunta 4.1. del Qüestionari. Dificultat d'accés i/o obtenció del finançament propi

(A) Gens	(B) Poc	Σ (A)(B)	(C) Intermedi	(D) Bastant	(E) Molt	Σ (C)(D)(E)	Ho desconec
45	60	105	121	89	51	261	17
11,75%	15,66%	27,41%	31,59%	23,24%	13,32%	68,15%	4,44%

Font: Elaboració pròpia.

La necessitat de crear eines que incrementin el finançament propi generaria una certa llibertat de moviment i de control sobre la seva pròpia evolució. Segons la teoria de la dependència dels recursos (RDT), una organització sobreviurà si és capaç de disposar d'un flux de recursos i reduir la incertesa respecte del seu entorn (Pfeffer i Salancik, 1978, citat a Arshad et al., 2013, p.1023).

- **Dificultat d'accés i/o obtenció del mecenatge**

Igual que el finançament públic i propi, la complexitat d'obtenir ingressos a través del mecenatge és un àmbit prou rellevant i amb un percentatge lleugerament superior als esmentats. Les entitats enquestades han contestat amb un 71,02% (272 respostes) les categories "Intermedi", "Bastant" o "Molt". Per contra, un 14,36% (55 respostes) han considerat que aquest aspecte no és significatiu, és a dir, han marcat les respostes del qüestionari "Gens" o "Poc".

La despesa pública cultural en el món anglosaxó és reduïda, però la consideració social respecte del valor de la cultura és notablement alta. Per exemple, els estats han afavorit la filantropia a través d'exempcions tributàries. Una llei de mecenatge oferirà rendiments més òptims ampliant el marge de llibertat de les persones físiques i jurídiques i, també, millorant la confiança dels governs envers les entitats.

Taula 10.4.

Pregunta 4.1. del Qüestionari. Dificultat d'accés i/o obtenció del mecenatge

(A) Gens	(B) Poc	Σ (A)(B)	(C) Intermedi	(D) Bastant	(E) Molt	Σ (C)(D)(E)	Ho desconec
31	24	55	45	106	121	272	56
8,09%	6,27%	14,36%	11,75%	27,68%	31,59%	71,02%	14,62%

Font: Elaboració pròpia.

La necessitat de disposar d'una llei d'incentius (com exempcions, crèdits o deduccions fiscals), en realitat, no hauria de ser una excusa per a reduir altres elements bàsics per al sector com són les polítiques culturals (Rausell et al., 2013, p.213). L'aposta per a enfortir el sector cultural com un motor econòmic hauria de ser irrenunciable.

- **Relació amb administracions públiques**

Aquest ítem presenta un percentatge també significatiu en les categories "Intermedi", "Bastant" o "Molt", un 58,49% (224 entitats del total de la mostra). A les categories de "Gens" o "Poc" en resulten un total de 137 entitats (un, 35,77%). La importància del finançament es suma a la necessitat de crear sinergies entre els diversos sectors públic, privat i tercer sector.

Taula 10.5.

Pregunta 4.1. del Qüestionari. Relació amb administracions públiques

(A) Gens	(B) Poc	Σ (A)(B)	(C) Intermedi	(D) Bastant	(E) Molt	Σ (C)(D)(E)	Ho desconec
48	89	137	126	75	23	224	22
12,53%	23,24%	35,77%	32,90%	19,58%	6,01%	58,49%	5,74%

Font: Elaboració pròpia.

Les entitats de caràcter no lucratiu presenten una relació d'interdependència amb el sector públic. Les organitzacions necessiten els recursos públics per al seu funcionament i, d'altra banda, aporten serveis imprescindibles per a la subsistència de la societat, els quals no arriben a ser subministrats per les administracions. La bona relació entre ambdós sectors es converteix en un element clau per a la societat. Les administracions públiques haurien de considerar a les entitats no lucratives com les seves "proveïdores" de serveis i com, també, proposen els autors Escobés i López-Arostegui, la creació d'una Llei de promoció del tercer sector per a garantir que "la societat continuï disposant en el futur del conjunt de capital social aportat històricament per les organitzacions" (Escobés i López-Arostegui, 2007, p.22).

- **Gran diversitat de formes jurídiques en el sector cultural**

L'heterogeneïtat de l'àmbit cultural no ha estat considerat com un element dificultós per a les organitzacions. Un 37,86%, és a dir, un total de 145 entitats ho consideren amb un grau "Intermedi", "Bastant" o "Molt". Per contra, les entitats que han respost "Gens" o "Poc" sumen un total de 122 respostes (un 31,85%). Però, és enormement destacable el nombre d'ens que han contestat "Ho desconec", un 30,29% (116 entitats), provocant que sobre aquest ítem no es pugui concloure amb claredat. La tesi remarca la necessitat de la formació en gestió econòmica i financera per a evitar aquesta manca de desconeixement.

Taula 10.6.

Pregunta 4.1. del Qüestionari. Gran diversitat de formes jurídiques en el sector cultural

(A) Gens	(B) Poc	Σ (A)(B)	(C) Intermedi	(D) Bastant	(E) Molt	Σ (C)(D)(E)	Ho desconec
58	64	122	69	49	27	145	116
15,14%	16,71%	31,85%	18,02%	12,79%	7,05%	37,86%	30,29%

Font: Elaboració pròpia.

La diversitat de marcs jurídics on s'adscriuen, els seus factors històrics o la seva personalitat jurídica fan que els sistemes d'estructuració de les entitats culturals siguin molt heterogenis. Aquesta situació provoca una gran dificultat de crear models organitzatius similars (Martinell,

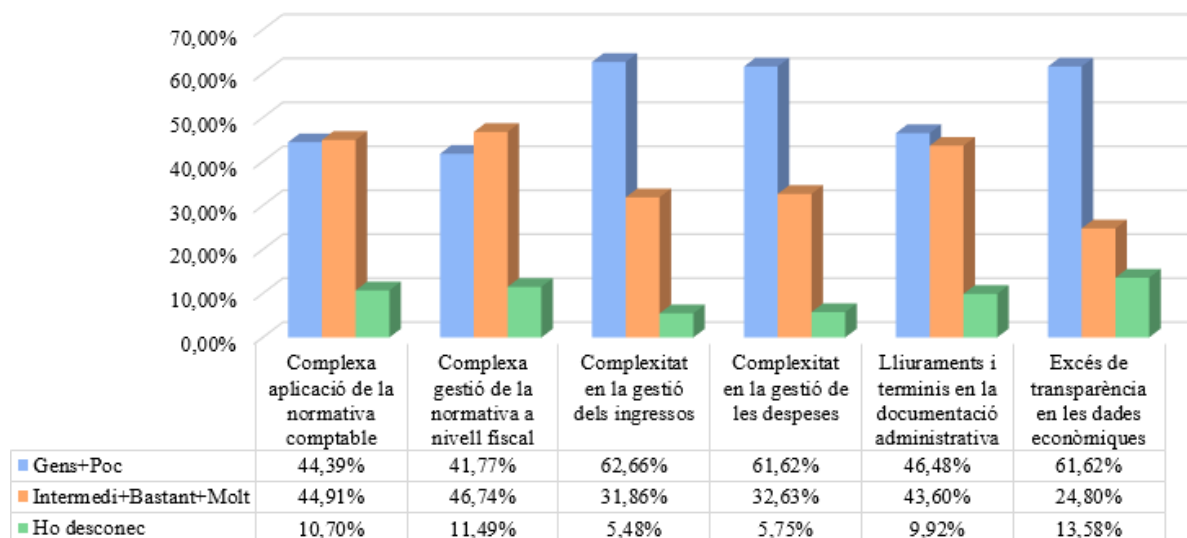
2015, p.14). També, cal assenyalar que les barreres jurídiques i conceptuals entre sector públic, privat i tercer sector són cada vegada més desdibuixades i complexes. Per exemple, les associacions culturals disposen d'una visió més privada perquè gestionen una oferta de serveis i generen llocs de treball en el sector, encara que no reconeguts formalment (Martinell et al., 2010, p.16).

10.1.1.2. Gestió comptable i fiscal

La gestió comptable i fiscal de les entitats no lucratives disposa d'unes característiques pròpies. Els seus principis comptables haurien de seguir un enfoc conceptual, adaptats al condicionament de l'entorn, a les persones usuàries d'aquesta informació i les seves necessitats, els objectius informatius, tenint en compte els trets qualitius per a dotar d'utilitat la informació comptable obtinguda. No es tractaria de copiar els principis emprats a nivell empresarial, l'orientació del sector privat cap al benefici es tradueix en inconsistències quan es trasllada a l'entorn no lucratiu (Fuentes, 2007a, p.714). Aquesta reflexió exposa quines són les peculiaritats de l'entorn comptable i fiscal en l'àmbit no lucratiu, sent essencial la formació dels professionals que porten a terme la comptabilitat.

Gràfic 10.2.

Resultats de la Pregunta 4.1. del Qüestionari. Gestió comptable i fiscal



Font: Elaboració pròpia.

- **Complexa aplicació de la normativa comptable**

Les organitzacions estan creades per a fer projectes i activitats, però amb una mentalitat només artística flaquejarà en la seva supervivència. La necessitat d'elaborar informació comptable és un requeriment normatiu ineludible per a qualsevol tipus d'entitat. En el cas de les no lucratives, atén a l'objectiu de rendició de comptes de les seves activitats, però no haurà de deixar de banda l'estudi de la seva gestió amb l'anàlisi dels seus estats financers que, tradicionalment, és una tasca que s'havia deixat en un segon pla (Brusca i Martí, 2002, p.2).

Taula 10.7.

Pregunta 4.1. del Qüestionari. Complexa aplicació de la normativa comptable

(A) Gens	(B) Poc	Σ (A)(B)	(C) Intermedi	(D) Bastant	(E) Molt	Σ (C)(D)(E)	Ho desconec
60	110	170	84	59	29	172	41
15,67%	28,72%	44,39%	21,93%	15,41%	7,57%	44,91%	10,70%

Font: Elaboració pròpia.

En aquest ítem, els resultats del qüestionari no són concloents. El percentatge de respostes entre entitats que ho consideren problemàtic i altres que no ho creuen és pràcticament idèntic. D'una banda, els que ho consideren amb les categories "Gens" o "Poc" suma un percentatge del 44,39% (170 respostes). D'altra banda, les organitzacions que creuen que el grau seria de tipus "Intermedi", "Bastant" o "Molt" representa un 44,91% (172 respostes). La recerca apunta a la necessitat d'incrementar la importància sobre l'àmbit comptable, tant des d'un punt de vista sobre la dificultat d'utilitzar instruments de gestió pràctics i fiables i, de l'altra, la comprensió de la normativa existent i de les seves actualitzacions.

- **Complexa gestió de la normativa a nivell fiscal**

Les mesures fiscals d'estímul i de foment de la cultura estan disperses dins la normativa reguladora dels principals impostos (IRPF, Impost de Societats i IVA), existint una manca de visió de conjunt que vinculin agents culturals, activitats, productes i béns culturals. En el règim fiscal de las empreses o indústries culturals faltaria un tractament diferenciat, excepte

algunes previsions esmentades a l'Impost de Societats (Bonet et al., 2004, p.25). L'existència de les diverses formes jurídiques, especificitats o segons la tipologia d'activitats de la institució (per exemple, afectant al nivell d'aplicació de la prorrata), comporten una certa heterogeneïtat i pot convertir-se en complexa sinó es disposa del personal preparat.

Taula 10.8.

Pregunta 4.1. del Qüestionari. Complexa gestió de la normativa a nivell fiscal

(A) Gens	(B) Poc	Σ (A)(B)	(C) Intermedi	(D) Bastant	(E) Molt	Σ (C)(D)(E)	Ho desconec
54	106	160	84	61	34	179	44
14,10%	27,67%	41,77%	21,93%	15,93%	8,88%	46,74%	11,49%

Font: Elaboració pròpia.

Les dades de les respostes del qüestionari tampoc són gaire concloents, igual que en l'ítem sobre la complexitat de la normativa comptable. Les entitats que ho consideren "Gens" o "Poc" en resulten un total de 160 respostes (un 41,77%), en front del percentatge d'organitzacions que han respost "Intermedi", "Bastant" o "Molt" amb un total de 179 entitats (un 46,74%). També, cal destacar l'elevat número d'entitats que han contestat "Ho desconec", un 11,49% (44 respostes). Com s'ha esmentat en el capítol anterior, els professionals entrevistats no apunten a una complexitat en la normativa, però sí a una certa divergència respecte d'altres sectors que genera la necessitat de disposar de professionals de l'àmbit fiscal i legal especialitzats en aquestes matèries.

- **Complexitat en la gestió dels ingressos**

El sector no lucratiu adopta formes similars i també disposa d'una estructura d'ingressos típica. Amb un limitat finançament que procedeix de la filantropia (donacions), les principals fonts d'ingressos són les quotes i les aportacions públiques (Salamon et al., 1999, p.45). Calderón (2004, p.30), també, assenyala que l'estructura d'ingressos es diferencia en funció si es tracta d'associacions voluntàries, les d'utilitat pública o les fundacions i que es modifica segons la grandària de l'organització. Aquestes diferències no són arbitràries, sinó que són la

conjunció d'una sèrie d'elements, alguns inherents a la pròpia entitat (forma jurídica i cultura organitzativa) i altres en virtut del context on desenvolupa les seves activitats (per exemple, fiscalitat, facilitat d'accés a recursos, etc.).

Taula 10.9.

Pregunta 4.1. del Qüestionari. Complexitat en la gestió dels ingressos

(A) Gens	(B) Poc	Σ (A)(B)	(C) Intermedi	(D) Bastant	(E) Molt	Σ (C)(D)(E)	Ho desconec
83	157	240	78	31	13	122	21
21,67%	40,99%	62,66%	20,37%	8,09%	3,40%	31,86%	5,48%

Font: Elaboració pròpia.

Les entitats que han respost al qüestionari no creuen que l'administració dels ingressos presenti una gran dificultat en la gestió diària. Un 62,66% (240 respostes) han contestat "Gens" o "Poc". Per contra, les organitzacions que ho consideren amb un grau "Intermedi", "Bastant" o "Molt" sumen un 31,86% (122 respostes). Potser, l'organització no percep aquesta complexitat perquè la majoria dels seus ingressos provenen de les administracions públiques i que poden no comportar cap gestió de planificació, només amb la sol·licitud anual d'acord als projectes que portin a terme. La tesi apunta a la necessitat de disposar de plans estratègics que generin un salt qualitatiu en la gestió de l'entitat i que aquesta dificultat es converteixi en una oportunitat.

- **Complexitat en la gestió de les despeses**

Gairebé amb la mateixa proporció, les entitats no consideren que la gestió de les despeses disposi de complicació. Un total de 236 entitats (un 61,62%) han respost "Gens" o "Poc". D'altra banda, les que si consideren que existeix certa complexitat, és a dir, que han respost "Intermedi", "Bastant" o "Molt" sumen un total de 125 entitats (un 32,63%), amb un 22,19% específicament en la categoria "Intermedi".

Taula 10.10.

Pregunta 4.1. del Qüestionari. Complexitat en la gestió de les despeses

(A) Gens	(B) Poc	Σ (A)(B)	(C) Intermedi	(D) Bastant	(E) Molt	Σ (C)(D)(E)	Ho desconec
83	153	236	85	28	12	125	22
21,67%	39,95%	61,62%	22,19%	7,31%	3,13%	32,63%	5,75%

Font: Elaboració pròpia.

Les despeses de les entitats sense ànim de lucre es reparteixen entre despeses de personal, corrents i de capital, amb una intensitat del factor treball per sobre del capital (Penelas i Cuesta, 2001, p.46). A diferència d'altres països, a nivell català hi ha una gran quantitat de petites entitats sense personal assalariat, amb col·laboradors o voluntariat com a principal mà d'obra. La gestió de les despeses està vinculada als ingressos esperats per a garantir la viabilitat futura però, com s'ha esmentat prèviament, aquests són de difícil quantificació. En una entitat sense afany de lucre, la possibilitat d'originar despeses addicionals i que aquestes generin un increment dels ingressos més gran dels pressupostats és molt reduïda. En realitat, la direcció i la gerència no disposen de gaire llibertat d'actuació, quedant pràcticament supeditada a l'aprovació del pressupost a inici d'any (Soldevila i Roca, 2004, p.57). Potser, no existeix una gran complexitat en la gestió, però sí una rigidesa de moviment i de control dels costos que, per a la supervivència de l'organització, haurà d'estar molt ben controlada.

- **Lliuraments i terminis en la documentació administrativa**

A banda dels complimentos normatius respecte dels àmbits comptable i fiscal, la majoria de lliuraments i terminis administratius estan vinculats a l'obtenció de les subvencions públiques. Aquesta obligatorietat provoca en les entitats un continu seguiment des de la sol·licitud fins al moment de la justificació documental, una vegada el projecte ha finalitzat. En cas de presentar fora de termini o no aportar correctament la documentació sol·licitada per l'administració, les organitzacions haurien de retornar els recursos rebuts amb els problemes econòmics que els hi podria comportar.

Taula 10.11.

Pregunta 4.1. del Qüestionari. Lliuraments i terminis en la documentació administrativa

(A) Gens	(B) Poc	Σ (A)(B)	(C) Intermedi	(D) Bastant	(E) Molt	Σ (C)(D)(E)	Ho desconec
55	123	178	92	54	21	167	38
14,36%	32,12%	46,48%	24,02%	14,10%	5,48%	43,60%	9,92%

Font: Elaboració pròpia.

No hi ha una conclusió clara sobre si la presentació de documentació administrativa és un element dificultós per a les organitzacions. Un 46,48% (178 entitats) han contestat “Gens” o “Poc” i, d'altra banda, un 43,60% (167 entitats) han respost les categories “Intermedi”, “Bastant” o “Molt”, un 24,02% amb un grau “Intermedi”. Uns percentatges molt semblants i sense poder obtenir una conclusió específica. Les entitats beneficiàries de subvencions tenen normalitzada la sol·licitud de subvencions que fan anualment, però el temps dedicat i la pulcritud amb la què han de presentar la documentació (imprescindible per altra banda) genera un elevat grau de dedicació.

- **Excés de transparència en les dades econòmiques**

De les respostes del qüestionari es desprèn que les entitats no consideren la transparència i el seu tractament com quelcom excessiu, un 61,62% (236 entitats) han respost “Gens” o “Poc”, davant del 24,80% (95 entitats) que han contestat “Intermedi”, “Bastant” o “Molt”. També, els resultats presenten un elevat número d'organitzacions que han respost “Ho desconec” (un 13,58%, 52 entitats). Els requeriments de transparència són certament feixucs, tant per la novetat legislativa com pel volum de documentació que s'ha d'adaptar per a complir amb la normativa. És probable que aquestes dades segueixin la línia dels apunts fets durant aquest estudi i encara quedi pendent de fer una difusió prou acurada explicant les necessitats, els motius de la seva aplicació i les oportunitats de fer-ho.

Taula 10.12.

Pregunta 4.1. del Qüestionari. Excés de transparència en les dades econòmiques

(A) Gens	(B) Poc	Σ (A)(B)	(C) Intermedi	(D) Bastant	(E) Molt	Σ (C)(D)(E)	Ho desconec
107	129	236	61	23	11	95	52
27,94%	33,68%	61,62%	15,92%	6,01%	2,87%	24,80%	13,58%

Font: Elaboració pròpia.

En el Preàmbul de la Llei 19/2014, de 29 de desembre, de transparència, accés a la informació pública i bon govern, vinculada a l'article 71.4 de l'Estatut d'Autonomia de Catalunya, es treballen sobre els principis rectors i que són base de l'Administració de la Generalitat. D'acord amb el principi de transparència, aquesta haurà de fer pública la informació que sigui necessària perquè els ciutadans en puguin avaluar la gestió (Ridao, 2015, p.16). Aquest escenari ha estat replicat a la resta de sector públic i que, a banda dels requeriments normatius, ha passat a ser essència de les entitats que són generadores de bones pràctiques en la seva gestió. Alfred Vernís (2001, citat a Ribas, 2003, p.5) exposa cinc raons per les quals les entitats no lucratives haurien de ser transparents: un valor intrínsec a la forma d'actuar, que permet una base social àmplia i compromesa, obligant a la mesura dels resultats de les actuacions i que haurà de comparar-se amb altres entitats similars, ajudant a vetllar pel compliment de la missió de l'organització.

10.1.2. Resultats del qüestionari reduït. Pregunta 1

Els resultats obtinguts a l'enquesta principal s'han corroborat amb un segon qüestionari reduït només amb les preguntes dels blocs 4 i 5 i que s'ha fet a altres entitats que formen part del mapeig (veure capítol 4 sobre l'acotació conceptual). Els enquestats han pogut respondre fins a tres ítems de la mateixa pregunta 4.1. del qüestionari principal.

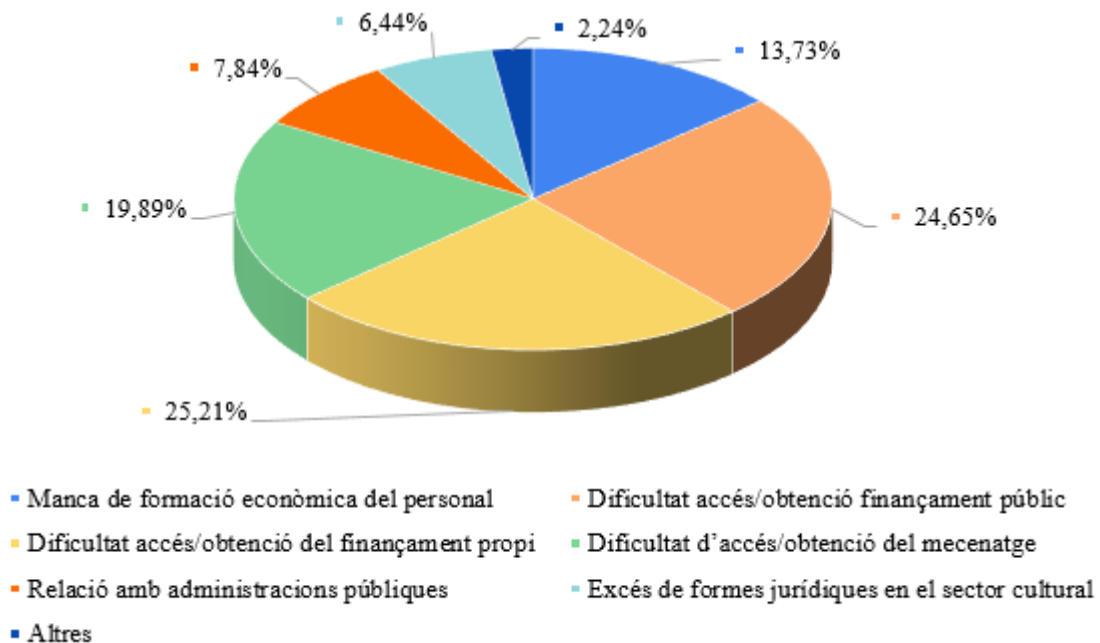
Pregunta 1. Segons la teva opinió, quins dels següents elements creieu que suposen una major dificultat en la gestió de les entitats culturals sense ànim de lucre?

10.1.2.1. Gestió econòmica

Malgrat no destacar-se cap ítem en específic, les respostes vinculades a la dificultat de l'accés o l'obtenció de finançament, sigui públic, privat o propi són les més rellevants. La totalització de les tres opcions suma un 69,75% del total d'aquesta mostra (24,65% públic, 25,21% propi i 19,89% del mecenatge). Es manté la mateixa tendència del qüestionari principal amb una menor importància de la qüestió sobre les relacions amb les administracions públiques.

Gràfic 10.3.

Resultats de la Pregunta 1 del Qüestionari Reduït. Gestió econòmica



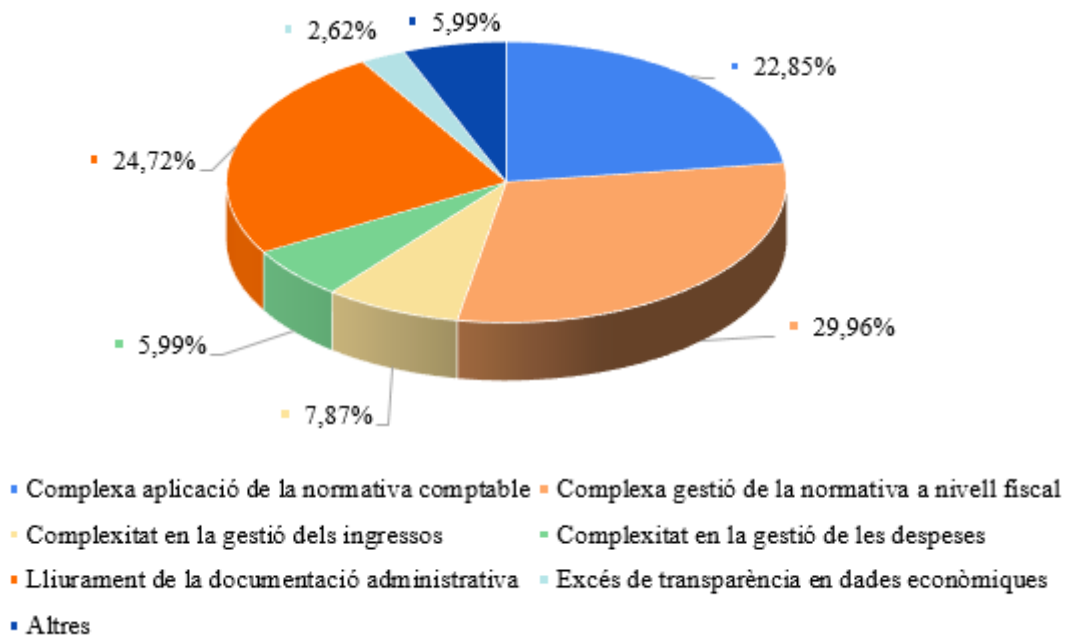
Font: Elaboració pròpia.

10.1.2.2. Gestió comptable i fiscal

En el qüestionari principal, aquest àmbit no destacava per cap element en concret. Continua la línia d'apuntar a la complexitat de la normativa comptable (un 22,85%) i fiscal (un 29,96%) amb l'ítem sobre el lliurament de la documentació administrativa (un 24,72%) com els més rellevants. Aquestes tres opcions representen el 77,53% del total de la mostra.

Gràfic 10.4.

Resultats de la Pregunta 1 del Qüestionari Reduït. Gestió comptable i fiscal



Font: Elaboració pròpia.

10.1.3. Notes de les entrevistes semiestructurades. Pregunta 4.1.

Derivat de les respostes de les entitats enquestades sobre els problemes i les limitacions, els entrevistats han presentat algunes reflexions sobre les possibles millores a aplicar envers la gestió econòmica, comptable i fiscal.

Pregunta 4.1. Quins canvis creus que s'haurien d'aplicar per a millorar la gestió econòmica, comptable i fiscal de les entitats no lucratives?

L'aplicació de possibles millores en la gestió econòmica, comptable i fiscal esdevé en què les entitats haurien de ser conscients de quina és la seva importància, no només a nivell de fiscalització o del registre comptable, sinó del perquè és necessària una bona gestió dels recursos. Aquesta mentalitat segur que afavoriria al projecte i a la supervivència de l'entitat tant a curt com a llarg termini. Entre les diverses opcions que els entrevistats han proposat hi ha una emfatització en la necessitat de flexibilitzar els requeriments siguin fiscals, comptables o d'auditoria i que augmentin gradualment en funció de la dimensió de l'organització. La normativa hauria de prendre consciència de les pròpies casuístiques de les entitats. Treballar en la formació sobre la gestió comptable, també, és un element imprescindible per a disposar de coneixement i d'eines de gestió per a la planificació estratègica contribuint a solucionar possibles desviacions entre el pressupost i el resultat real d'una forma més àgil i resolutive. Els entrevistats proposen l'existència d'un servei d'assessorament fiscal. En relació amb l'administració, les subvencions facilitades haurien d'anar més enllà i creure en els projectes finançats, és a dir, entendre el repartiment econòmic com una aportació a la societat i no, simplement, com una sostenibilitat de les entitats del sector.

“Les entitats sense ànim de lucre, amb voluntaris i/o sense estructures tècniques, que són la majoria d'entitats del nostre país, crec que sí que caldria facilitar, a banda de formació, ajudes o suport real amb les seves gestions jurídiques, econòmiques o d'auditoria. I el més important, incloure a les bases de les subvencions aquestes ajudes perquè, si no tenen la capacitat de fer-ho, ho puguin subcontractar a través d'un gestor extern. I, per tant, serveixi per a premiar aquelles entitats que faran l'esforç”.⁷⁹

RAÛL CARRETERO, *Gestor, tècnic i psicòleg cultural*

⁷⁹ Veure l'entrevista íntegra a l'annex de la tesi.

10.1.4. Validació d'hipòtesis

Després dels capítols de discussió i l'anàlisi de les incidències en les dades comptables i envers la gestió econòmica, comptable i fiscal, la recerca ha treballat en quins són els possibles problemes i limitacions derivats i si pot existir una certa similitud a nivell global.

4.1. Explorar les problemàtiques i les limitacions de la gestió econòmica, comptable i fiscal de les entitats culturals.

La hipòtesi pretén conèixer quins són els problemes i les limitacions en l'àmbit econòmic, comptable i fiscal i si aquests segueixen una mateixa tendència entre les diferents entitats que han respost el qüestionari i les proves complementàries realitzades.

H4.1. Existeixen dificultats tant exògenes com endògenes a les entitats culturals, com la manca de validació del procés d'obtenció de les dades comptables en el sector cultural, la poca professionalització en el sector o la diversitat de normatives legals, que provoquen problemes i limitacions en la gestió econòmica, comptable i fiscal de les entitats culturals.

Els problemes i les limitacions principals que han remarcat les entitats enquestades de l'àmbit no lucratiu són les relacionades amb l'accés i l'obtenció de recursos econòmics i des de totes les vessants possibles: públic, propi i privat. A banda d'una clara necessitat de millorar el finançament de les organitzacions, també, apunten com una dificultat addicional a les relacions amb les administracions públiques, les quals haurien de veure el sector no lucratiu com un element cooperatiu. Les associacions i les fundacions són organitzacions no governamentals de caire privat que actuen on els poders públics no ho fan (per diferents motius) i on les empreses lucratives tampoc no intervenen perquè no hi ha mercat. Entitats amb una base social molt rellevant i participativa, en les quals també s'afegeix l'acció del voluntariat (Socias, 2003, p.10-11). En l'àrea comptable i fiscal no s'ha destacat cap ítem de forma significativa, donant una certa importància a la complexitat comptable i fiscal i a la dificultat en el lliurament de la documentació de caire administratiu. L'estudi conclou que la

hipòtesi H4.1. es compleix perquè existeix una tendència similar en els elements que generen problemes i limitacions en el sector cultural no lucratiu.

10.2. MESURES PROPOSADES

La visió del sector cultural com a motor econòmic és un discurs relativament recent. Amb la consideració d'abstracte, ambigu i de difícil mesura, encara no estaria clar si existeix una relació directa entre economia i cultura (Monasterio, 2017, p.2). Malgrat que encara sigui un debat viu, l'existència d'un sector creixent que reforça el sector públic i el privat amb un número elevat de professionals que hi treballen, el sector cultural no lucratiu català comença a esdevenir imprescindible i de creixement innegable amb una necessitat clara de solucions a tots els nivells.

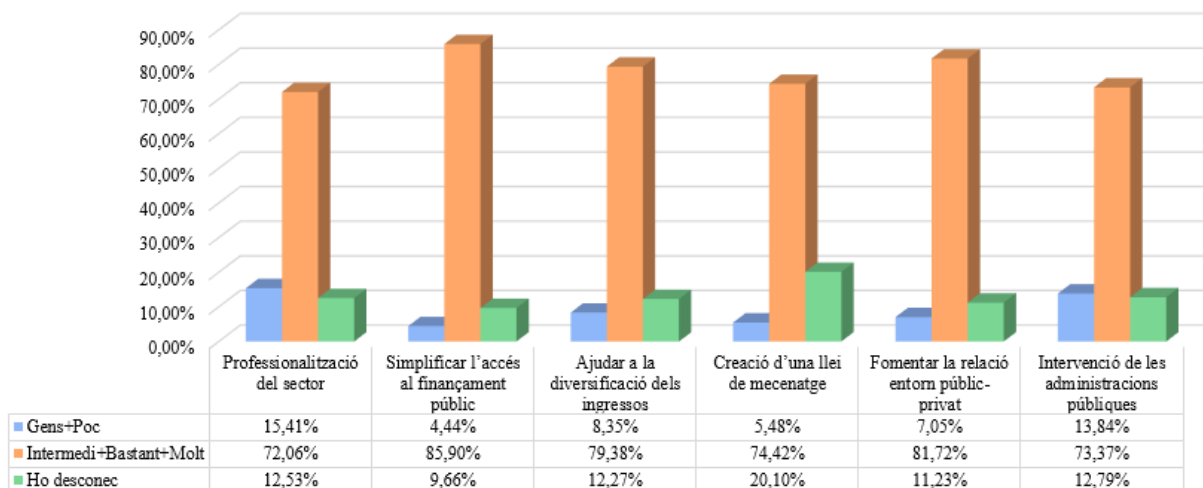
10.2.1. Resultats del qüestionari. Pregunta 4.2.

Els problemes que les entitats consideren més significatius estan vinculats amb l'àmbit d'obtenció de recursos financers i en relació a les tres àrees que formen el sector cultural (públic, privat i no lucratiu). Respecte a les possibles millores, les organitzacions han respost amb inquietuds de tot tipus, tant de gestió econòmica, com d'àmbit comptable i fiscal.

Pregunta 4.2. Segons la seva opinió, quins són els elements que caldria millorar en la gestió econòmica, comptable i fiscal de les organitzacions culturals sense ànim de lucre?

10.2.1.1. Gestió econòmica

Les opcions indicades en el qüestionari sobre l'àmbit econòmic esmenten temes tant diversos com el finançament, el coneixement dels professionals sobre l'àrea, la relació dels entorns públic i privat o quin és el paper de la intervenció de les administracions públiques en les entitats. Totes elles mostren un significatiu nombre de respostes que demostren la gran preocupació del sector cultural no lucratiu per a aplicar solucions reals i que es ramifica en diferents àmbits de treball.

Gràfic 10.5.
Resultats de la Pregunta 4.2. del Qüestionari. Gestió econòmica


Font: Elaboració pròpia.

- **Professionalització del sector**

Entre els elements que caldria millorar, els enquestats consideren la professionalització del sector com a essencial, uns gestors preparats generaran unes organitzacions fortes i amb capacitat de resiliència als canvis constants. Un total de 276 enquestats, un 72,06%, han respost les categories “Intermedi”, “Bastant” o “Molt”. Per contra, les respostes “Gens” o “Poc” sumen un total de 59 entitats (un 15,41%).

Taula 10.13.
Pregunta 4.2. del Qüestionari. Professionalització del sector

(A) Gens	(B) Poc	Σ (A)(B)	(C) Intermedi	(D) Bastant	(E) Molt	Σ (C)(D)(E)	Ho desconec
18	41	59	123	108	45	276	48
4,70%	10,71%	15,41%	32,11%	28,20%	11,75%	72,06%	12,53%

Font: Elaboració pròpia.

Els nous professionals nascuts de les promocions de màsters i postgraus podran afegir noves tècniques apreses a la gestió econòmica i financera sempre sumant a la de l'àmbit artístic. Els primers professionals de la gestió cultural que van incorporar-se professionalment a les organitzacions provenien de funcions i disciplines molt diverses. Amb la diversificació del mercat laboral, el sector va començar a exigir una major especialització (Martinell, 2001, p.25). Els professionals han de destacar per diverses qualitats. A banda de mentalitats actives per a generar nous projectes i la creació de contactes tant locals com internacionals, dos dels aspectes a tenir en compte és l'ús de la informació i la seva relació amb l'entorn social desenvolupant noves habilitats, sense oblidar la importància de la formació continuada (Martinell, 2001, p.24).

- **Simplificar l'accés al finançament públic**

Generalment, les subvencions i aportacions públiques són la base dels recursos financers de les organitzacions culturals no lucratives. En les respostes obtingudes en aquest ítem es destaca que caldria millorar la forma d'obtenir aquests recursos públics i afavorir el seu accés. Un total de 329 respostes, un 85,90%, ha contestat en les categories "Intermedi", "Bastant" i "Molt". Només un 4,44% (17 entitats) han respost els ítems de "Gens" o "Poc".

Taula 10.14.

Pregunta 4.2. del Qüestionari. Simplificar l'accés al finançament públic

(A) Gens	(B) Poc	Σ (A)(B)	(C) Intermedi	(D) Bastant	(E) Molt	Σ (C)(D)(E)	Ho desconec
7	10	17	60	132	137	329	37
1,83%	2,61%	4,44%	15,67%	34,46%	35,77%	85,90%	9,66%

Font: Elaboració pròpia.

Ariño esmenta que, a banda de la gran heterogeneïtat del sector, la reduïda autonomia de les entitats no lucratives esdevé per l'excessiva dependència econòmica del sector públic i una manca de coordinació entre les associacions derivat d'una diversitat en la dimensió organitzativa, la capacitat econòmica i els seus estils de treball (Ariño, 2008, p.114). Canviar

la mirada sobre el sector cultural no lucratiu hauria d'anar més enllà de la diversificació dels ingressos, crear sinergies o sumar esforços de petites organitzacions reduirien despeses, incrementant l'optimització dels recursos econòmics.

- **Ajudar a la diversificació dels ingressos**

La dependència de les subvencions públiques alimenta que les entitats i els projectes estiguin fortament subjectes a aquestes aportacions, tant a nivell d'import, com per l'obligatorietat de realitzar les activitats segons el moment d'aprovació de la subvenció rebuda. La necessitat de disposar d'altres tipus d'ingressos, siguin propis o aliens però fora de l'àmbit públic, també és un element que els enquestats consideren que és necessari millorar. Un total de 304 entitats (un 79,38%) han respost les categories "Intermedi", "Bastant" o "Molt". Només un 8,35% ho consideren amb els ítems de "Gens" o "Poc" (32 entitats).

Taula 10.15.

Pregunta 4.2. del Qüestionari. Ajudar a la diversificació dels ingressos

(A) Gens	(B) Poc	Σ (A)(B)	(C) Intermedi	(D) Bastant	(E) Molt	Σ (C)(D)(E)	Ho desconec
12	20	32	74	141	89	304	47
3,13%	5,22%	8,35%	19,32%	36,82%	23,24%	79,38%	12,27%

Font: Elaboració pròpia.

Encara que la dependència de les subvencions sigui elevada, a nivell de subsistència econòmica és imprescindible que les entitats disposin d'eines pròpies per a generar altres recursos, és a dir, aconseguir diversificar els seus ingressos. El finançament amb recursos propis facilita l'estabilitat i permet la continuïtat dels projectes al marge de les polítiques públiques que es desenvolupen (Pardines, 2019, p.28).

- **Creació d'una llei de mecenatge**

Entre els elements que caldria millorar, l'ítem sobre la creació d'una llei de mecenatge és un important clam del sector cultural, específicament de tot l'àmbit no lucratiu. Entre les respostes del qüestionari principal, un 74,42% (285 respostes), ho consideren amb un grau "Intermedi", "Bastant" o "Molt" necessari. Les organitzacions que no creuen que sigui rellevant, és a dir, que han respost "Gens" o "Poc", només són un 5,48% (21 entitats). Sorpren el nombre d'entitats que han contestat "Ho desconec" (un 20,10%), potser, per una manca de formació o coneixement sobre els beneficis i oportunitats que facilitaria aquesta nova llei o la reforma de l'existent amb millores substancials.

Taula 10.16.

Pregunta 4.2. del Qüestionari. Creació d'una llei de mecenatge

(A) Gens	(B) Poc	Σ (A)(B)	(C) Intermedi	(D) Bastant	(E) Molt	Σ (C)(D)(E)	Ho desconec
8	13	21	43	78	164	285	77
2,09%	3,39%	5,48%	11,23%	20,37%	42,82%	74,42%	20,10%

Font: Elaboració pròpia.

Després de diversos anys de debat sobre la redacció d'una possible llei de mecenatge, a finals de 2014 el govern espanyol va aprovar una llei de reforma fiscal que va incloure algunes mesures de foment del mecenatge i altres incentius fiscals per al sector cultural (Rubio-Arostegui i Villarroya, 2021). La Llei 49/2002 no reflecteix la realitat del tercer sector, el qual necessita instruments d'estímul a la participació privada, millorant els mecanismes d'incentivació fiscal al mecenatge cultural (Palacios, 2021, p.17).

- **Fomentar la relació entorn públic-privat**

El treball conjunt entre el sector públic i privat, complementat amb l'àmbit no lucratiu, és percebut com encara més necessari que la creació d'una llei de mecenatge. Un total de 313 enquestats (un 81,72%), han respost les categories "Intermedi", "Bastant" o "Molt" i han

considerat aquest element com imprescindible i que s’hauria de promoure en els propers anys. Les entitats que no ho consideren important, només en resulten un total de 27 entitats, un 7,05%.

Taula 10.17.

Pregunta 4.2. del Qüestionari. Fomentar la relació entorn públic-privat

(A) Gens	(B) Poc	Σ (A)(B)	(C) Intermedi	(D) Bastant	(E) Molt	Σ (C)(D)(E)	Ho desconec
9	18	27	65	116	132	313	43
2,35%	4,70%	7,05%	16,97%	30,29%	34,46%	81,72%	11,23%

Font: Elaboració pròpia.

En la col·laboració entre entitats lucratives i sense ànim de lucre, a banda d’ampliar la possibilitat de captar noves persones sòcies i l’augment de la motivació dels professionals que hi participen, aquestes aliances, amb una gran necessitat de cooperació i treball conjunt, permeten l’intercanvi de recursos tangibles i intangibles entre les organitzacions. Aquesta cooperació provocarà un procés d’aprenentatge que s’incrementarà mentre duri aquesta aliança i que romandrà a cadascuna de les entitats una vegada finalitzi aquesta sinergia (Talavera i Sanchís, 2021, p.6). Segons emfatitza Vernis, una gestió d’aquest tipus hauria d’incorporar, com a mínim, la transparència i el coneixement entre ambdues entitats col·laboradores (Vernis, 2004, p.12).

- **Intervenció de les administracions públiques**

Dins l’àmbit de la gestió econòmica, la intervenció de les administracions públiques també es considera com un element a millorar. Un 73,37% (281 entitats), la cataloguen amb el grau “Intermedi”, “Bastant” o “Molt”. Les respostes “Gens” o “Poc” acumulen entre les dues un total de 53 entitats, només un 13,84%. La participació del sector públic dins el no lucratiu no només és directe (aprovació de normatives o concessions administratives per a portar a terme els espectacles, podrien ser alguns exemples), sinó també indirecte a través de l’aportació

econòmica que en fan. Els períodes de sol·licitud de les subvencions i el seu atorgament dirigeixen, intencionadament o no, la creació artística de les organitzacions.

Taula 10.18.

Pregunta 4.2. del Qüestionari. Intervenció de les administracions públiques

(A) Gens	(B) Poc	Σ (A)(B)	(C) Intermedi	(D) Bastant	(E) Molt	Σ (C)(D)(E)	Ho desconec
21	32	53	118	101	62	281	49
5,48%	8,36%	13,84%	30,81%	26,37%	16,19%	73,37%	12,79%

Font: Elaboració pròpia.

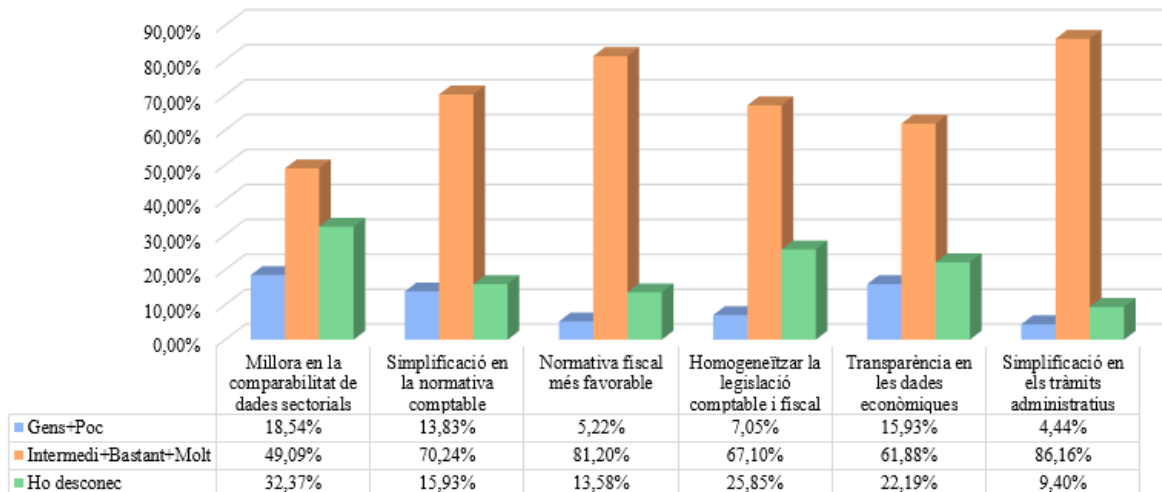
A banda del foment i l'atorgament de les subvencions i altres aportacions públiques, cal incorporar eines que ajudin a la independència de les entitats i que, també, serà un repte per als propers anys. Per exemple, segons indica Pujol, l'administració hauria de ser més sensible a l'hora d'atorgar ajudes per a incrementar el patrimoni i millorant l'autonomia de les entitats de caràcter no lucratiu (Pujol, 1998b, p.29).

10.2.1.2. Gestió comptable i fiscal

Encara que les organitzacions no consideraven cap ítem de la gestió comptable i fiscal com a rellevant, a nivell de possibles millores, les entitats són prou categòriques en tots els elements que s'han presentat. Aquestes responen amb un percentatge significatiu els ítems "Intermedi", "Bastant" o "Molt", com es pot observar en el següent gràfic.

Gràfic 10.6.

Resultats de la Pregunta 4.2. del Qüestionari. Gestió comptable i fiscal



Font: Elaboració pròpia.

- **Millora en la comparabilitat de dades sectorials**

Com es presenta en el capítol sobre dades comptables (capítol 7), la possibilitat de crear informes sobre el sector cultural és tremendament difícil. La manca de homogeneïtzació en el volum de facturació i actius, la personalitat jurídica o l'activitat són alguns dels principals exemples.

Taula 10.19.

Pregunta 4.2. del Qüestionari. Millora en la comparabilitat de dades sectorials

(A) Gens	(B) Poc	Σ (A)(B)	(C) Intermedi	(D) Bastant	(E) Molt	Σ (C)(D)(E)	Ho desconec
15	56	71	98	62	28	188	124
3,92%	14,62%	18,54%	25,59%	16,19%	7,31%	49,09%	32,37%

Font: Elaboració pròpia.

Els enquestats han respost en un 49,09% (188 respostes) que ho consideren amb un grau “Intermedi”, “Bastant” o “Molt”. Per contra, les categories “Gens” o “Poc” han estat contestades per un 18,54% (71 respostes). En l’estudi s’observa que la categoria “Ho desconec” sobresurt de manera significativa, amb un total de 124 respostes (un 32,37%). Aquest resultat mostra que es tracta d’un àmbit certament inexplorat i que les seves possibilitats caldrien ser analitzades com una oportunitat de millora.

En comparació a altres estadístiques de caire econòmic i social, les de tipus cultural encara disposen d’un significatiu retard en el seu desenvolupament. Segons Baró, aquesta manca prové d’una absència de model teòric, amb comportaments de la població en matèria de consum i de pràctiques culturals complexos però, també, una existència de connotacions autòctones singulars. Davant aquesta circumstància, amb la cultura com a marc de l’acció pública, es desenvolupen unes especificitats nacionals molt evidents i dificulta les possibles comparatives (Baró, 2003, p.35). La diversitat del sector cultural genera una complexitat afegida per a la creació d’informes sectorials, la recerca d’elements comuns o, a nivell de gestió, i establir una certa classificació administrativa homogènia per a poder aconseguir uns mínims d’uniformitat. Les dades sectorials van més enllà que un simple anuari amb un recull informatiu, sinó que serveix per a conèixer la realitat, l’evolució amb les seves especificitats, tant a nivell de gestió de les entitats i la presa de decisions com, també, de cara a les administracions, millorant la seva capacitat de resposta cap al sector cultural.

- **Simplificació en la normativa comptable**

El desig d’una legislació comptable més simple es copsat com un element a millorar amb un 70,24% (269 respostes) que han respost les categories “Intermedi”, “Bastant” o “Molt” davant d’un 13,83% (53 respostes) que ho consideren amb els ítems de “Gens” o “Poc”. També, cal destacar el significatiu número d’organitzacions que han respost “Ho desconec” (un 15,93%, 61 respostes), on la recerca torna a apuntar la necessitat de la formació econòmica i financera dins les organitzacions per a reduir aquests percentatges. El coneixement pot solucionar els problemes o, com a mínim, ajuda a mitigar els efectes negatius que puguin comportar les diverses problemàtiques que es presenten.

Taula 10.20.

Pregunta 4.2. del Qüestionari. Simplificació en la normativa comptable

(A) Gens	(B) Poc	Σ (A)(B)	(C) Intermedi	(D) Bastant	(E) Molt	Σ (C)(D)(E)	Ho desconec
22	31	53	81	101	87	269	61
5,74%	8,09%	13,83%	21,15%	26,37%	22,72%	70,24%	15,93%

Font: Elaboració pròpia.

Les entitats sense afany de lucre, igual que el sector públic, disposen d'un objectiu més particular i complex de determinar, aquestes hauran de prestar el millor servei possible amb els recursos disponibles. En conseqüència, la informació comptable no hauria de ser únicament analitzada des de la perspectiva econòmica sinó, també, hauria d'incorporar-se altres plànols com el social o el polític (Aliaga, 2009, p.157). És bastant difícil minorar-la perquè aquests elements comptables s'interrelacionen amb d'altres de caire privat i públic creant un híbrid, és a dir, aquests provenen d'una gran heterogeneïtat generant un nou escenari on els gestors hauran de moure's amb facilitat.

- **Normativa fiscal més favorable**

Igual que en la legislació comptable, els enquestats apunten que la millora de la normativa fiscal és un component realment significatiu. Un 81,20% (311 respostes) han contestat les categories "Intermedi", "Bastant" o "Molt". Per contra, les organitzacions que ho consideren "Gens" o "Poc" és un percentatge bastant residual, només un 5,22% (20 respostes), i amb un tant per cent relativament significatiu de les entitats que han respost "Ho desconec" (un 13,58%, 52 respostes), similar al que ha resultat en els ítems anteriors.

Principalment, per a afavorir la normativa d'aquest àmbit es tractaria de desenvolupar una gamma d'incentius fiscals. Aquests consistirien en una reducció selectiva de la factura tributària en determinats contribuents que porten a terme determinades activitats considerades d'interès per a la col·lectivitat. La possibilitat d'aplicar incentius fiscals són ben diverses:

exempcions, reduccions, deduccions o bonificacions, ajornaments, amortitzacions accelerades o tipus reduït, en serien les més destacades.

Taula 10.21.

Pregunta 4.2. del Qüestionari. Normativa fiscal més favorable

(A) Gens	(B) Poc	Σ (A)(B)	(C) Intermedi	(D) Bastant	(E) Molt	Σ (C)(D)(E)	Ho desconec
10	10	20	55	110	146	311	52
2,61%	2,61%	5,22%	14,36%	28,72%	38,12%	81,20%	13,58%

Font: Elaboració pròpia.

La seva intenció és equilibrar i rebaixar les distorsions, facilitar més recursos a les entitats, amb una millora de la distribució dels mitjans. Aquest paradigma pot generar una manca d'equitat entre els contribuents perquè no donaria un mateix tractament fiscal igualitari i, també, poden no ser eficaços per a assolir un augment en el nivell d'inversions en activitats d'interès general (Casanelas et al., 2008).

- **Homogeneïtzar la legislació comptable i fiscal**

La diversitat de normativa dins d'una amalgama de referències del sector privat i públic requereixen, segons els enquestats, una millora substancial. Les respostes d'aquest ítem en resulten un total d'un 67,10% (257 entitats) en les categories "Intermedi", "Bastant" o "Molt". Només un 7,05% de les organitzacions ho consideren "Gens" o "Poc" (27 entitats). Cal destacar, el percentatge de les entitats que han contestat la categoria "Ho desconec", un 25,85% de la mostra (99 entitats), efecte semblant als ítems anteriors, reiterant la necessitat de formació per a disminuir aquest desconeixement.

En les entrevistes semiestructurades, els participants apunten que no consideren que existeixi una complexitat excessiva en la normativa del sector cultural, però sí una falta de professionals de la matèria.

Taula 10.22.

Pregunta 4.2. del Qüestionari. Homogeneïtzar la legislació comptable i fiscal

(A) Gens	(B) Poc	Σ (A)(B)	(C) Intermedi	(D) Bastant	(E) Molt	Σ (C)(D)(E)	Ho desconec
10	17	27	72	98	87	257	99
2,61%	4,44%	7,05%	18,80%	25,59%	22,71%	67,10%	25,85%

Font: Elaboració pròpia.

Malgrat no existir una gran dificultat, si hi ha una gran diversitat de legislació aplicable en funció de l'activitat o de la tipologia de l'organització que provoca complicacions per al seu acatament normatiu correcte. Canalitzar o formar sobre aquest aspecte seria essencial per a ajudar a les organitzacions a reduir les problemàtiques que puguin esdevenir sobre aquesta temàtica.

- **Transparència en les dades econòmiques**

Les entitats enquestades consideren aquest ítem com un element significatiu a millorar i han respost les categories “Intermedi”, “Bastant” o “Molt” amb un 61,88% (237 respostes). Un 15,93% (61 respostes) han respost els ítems “Gens” o “Poc”. L'estudi vol destacar, de nou, el significatiu percentatge de respostes de la categoria “Ho desconec” (un 22,19%, 85 entitats).

Taula 10.23.

Pregunta 4.2. del Qüestionari. Transparència en les dades econòmiques

(A) Gens	(B) Poc	Σ (A)(B)	(C) Intermedi	(D) Bastant	(E) Molt	Σ (C)(D)(E)	Ho desconec
17	44	61	95	82	60	237	85
4,44%	11,49%	15,93%	24,80%	21,41%	15,67%	61,88%	22,19%

Font: Elaboració pròpia.

Segons Javier Nadal, President de l'Asociación Española de Fundaciones (AEF), les fundacions necessiten urgentment un model de supervisió modern i que les faci créixer. Un model àgil que també sigui transparent (Corresponsables, 2021). Les conseqüències de no ser transparents pot suposar un cost tremendament elevat per a les institucions en la seva credibilitat, que podria provocar la seva desaparició. Els màxims responsables de les entitats juguen un paper fonamental per a impulsar una estratègia de comunicació i transparència ajudant a reforçar la confiança. Fent esment als autors Epstein i Birchard, la gerència hauria de basar la seva filosofia de la comunicació en transmetre confiança. Si es difon informació amb una imatge precisa de l'entitat, es crea un dipòsit de credibilitat al qual es podrà recórrer més endavant, i que podria emprar l'organització en períodes d'estancament (Epstein i Birchard, 2001, citat a Herranz, 2007, p.21).

- **Simplificació en els tràmits administratius**

Facilitar les eines per a ajudar en els tràmits de caire administratiu és l'element més destacable en aquest bloc de respostes i que les entitats creuen que caldria millorar. L'enquesta en desprèn un resultat d'un 86,16% (330 respostes) que han contestat les categories "Intermedi", "Bastant" o "Molt". Només un 4,44% han respost "Gens" o "Poc" (17 entitats). Amb la digitalització i els requeriments demandats per a protegir les dades vinculades, els tràmits administratius han incrementat la seva complexitat i les eines que necessiten, com l'ús de certificats digitals o millores en els equipaments informàtics de les organitzacions.

Taula 10.24.

Pregunta 4.2. del Qüestionari. Simplificació en els tràmits administratius

(A) Gens	(B) Poc	Σ (A)(B)	(C) Intermedi	(D) Bastant	(E) Molt	Σ (C)(D)(E)	Ho desconec
4	13	17	58	120	152	330	36
1,04%	3,40%	4,44%	15,14%	31,33%	39,69%	86,16%	9,40%

Font: Elaboració pròpia.

Amb l'administració electrònica, les administracions públiques estan aconseguint optimitzar les seves eines de gestió: redueixen el document físic i faciliten el seu emmagatzematge com, també, hi ha una disminució del temps per a la consulta, amb més detall de les factures i gestionar-les amb fiabilitat i rapidesa. La necessitat de protegir les dades i les transaccions serà un bon repte per a tot tipus d'organitzacions tant en el present com en el futur. En realitat, el que s'hauria de treballar des de l'administració pública és afavorir una resposta eficient per a les persones físiques i jurídiques. Altres elements, com la contractació electrònica, són procediments administratius complexos que vinculen a tot tipus de departaments, aplicacions i sistemes de gestió heterogenis que es comuniquen amb sistemes i agents externs com les seues electròniques, els butlletins oficials i les plataformes amb altres administracions com, per exemple, l'Agència Tributària (Pardo, 2011).

10.2.2. Resultats del qüestionari reduït. Pregunta 2

Una vegada validats els resultats de l'enquesta principal, l'estudi presenta les respostes del qüestionari reduït, feta amb una nova mostra d'entitats. La recerca ha analitzat si aquestes respostes segueixen la mateixa tendència, corroborant els resultats de la investigació.

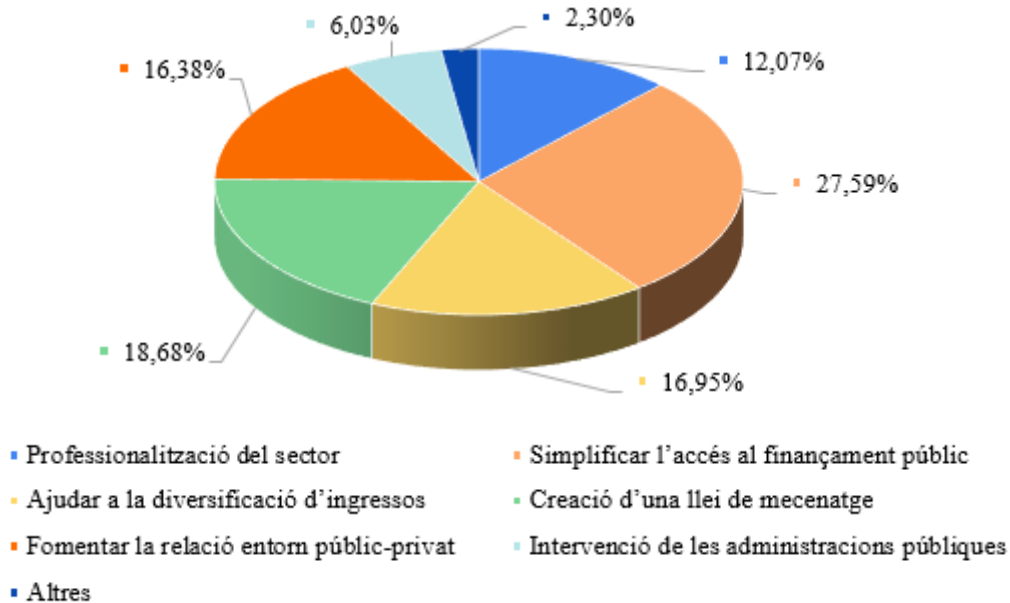
Pregunta 2. Segons la teva opinió, quins aspectes creus que caldria millorar en la gestió econòmica, comptable i fiscal de les organitzacions culturals sense ànim de lucre?

10.2.2.1. Gestió econòmica

Les principals respostes del qüestionari reduït, i que segueixen la mateixa línia de l'enquesta principal, són les següents. D'una banda, les relacionades amb el finançament de les organitzacions, és a dir, la recerca de la simplificació del finançament públic (un 27,59%) i aconseguir una diversificació dels ingressos per a evitar la dependència de les subvencions (un 16,95%). D'altra banda, el foment de la vinculació entre el sector públic i el privat (un 16,38%) es considera rellevant. El total d'aquests tres ítems resulta un total d'un 60,92%. La creació d'una llei de mecenatge (un 18,68%), també estaria relacionat amb l'obtenció de recursos i és un altre dels elements destacats en les respostes.

Gràfic 10.7.

Resultats de la Pregunta 2 del Qüestionari Reduït. Gestió econòmica



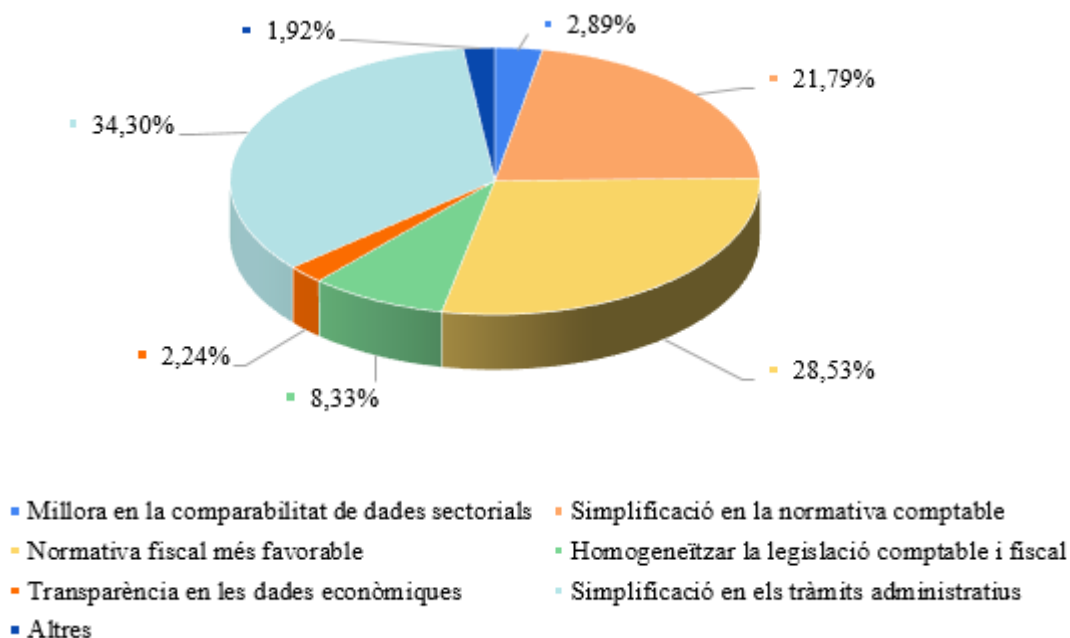
Font: Elaboració pròpia.

10.2.2.2. Gestió comptable i fiscal

En aquest àmbit, les tres respostes més destacades continuen la tendència resultant del qüestionari principal. La millora de la normativa comptable (un 21,79%) i fiscal (un 28,53%) per a beneficiar la utilització com afavorir el seu correcte compliment. D'altra banda, també contesten la necessitat de facilitar els tràmits administratius (un 34,30%), la resposta amb un percentatge més gran, és un altre element connectat amb la millora de relacions de l'entorn públic-privat i que és tant desitjada entre els diversos àmbits que formen el sector cultural. Aquestes tres qüestions formen el 84,62% del total de la mostra.

Gràfic 10.8.

Resultats de la Pregunta 2 del Qüestionari Reduït. Gestió comptable i fiscal



Font: Elaboració pròpia.

10.2.3. Notes de les entrevistes semiestructurades. Pregunta 4.2.

Després de la lectura tant dels problemes i les limitacions, com les possibles millores necessàries, l'estudi ha presentat la qüestió als entrevistats del perquè les entitats culturals sense afany de lucre pateixen tants elements difícils, complexos i profunds, els quals semblen que siguin de difícil solució.

Pregunta 4.2. Quines són les raons que fa que el sector cultural no lucratiu presenti tants problemes a nivell de gestió econòmica, comptable i fiscal?

Tal i com s'ha anat comentat en aquesta investigació, a nivell intern de les organitzacions existeix una clara necessitat de formació dels professionals que les componen, sent aquesta essencial. El coneixement envers la gestió econòmica genera una millor presa de decisions i

una planificació estratègica més acurada i realista. Els entrevistats exposen preocupats aquesta manca de cultura d'empresa en relació a la gestió, sigui dels àmbits econòmic, comptable, fiscal o legal. Aquesta visió més de caire empresarial, històricament a les entitats de caràcter no lucratiu no ha estat un element gaire ben percebut, malgrat que s'està treballant per a canviar aquesta imatge i emprar les eines del sector privat adaptades a la idiosincràsia del sector no lucratiu.

A nivell extern, les entrevistes assenyalen que s'hauria d'intentar reduir la relació de dependència entre el sector cultural no lucratiu i les administracions públiques (principalment, per ser beneficiàries de les subvencions), per exemple, a través de la diversificació d'ingressos amb altres vies de finançament, com la promoció del mecenatge o dels patrocinis. El treball conjunt i no la submissió d'una envers l'altra hauria de ser la clau. Les administracions haurien de tractar al sector no lucratiu com un generador de valor, un complement als serveis que presta. Per a la millora d'aquest binomi, també, s'hauria de donar eines més adequades. A nivell de legislació i, potser, amb una manca de voluntat política, els entrevistats proposen una elaboració d'un cos normatiu més unificat, el qual seria també una via per a la millora de la gestió econòmica, comptable i fiscal. Les entitats ho emprarien com una oportunitat, a banda de progressar en el compliment normatiu.

"Respecte la gestió, al no disposar d'una estructura adient, en molts casos, les eines són més petites i, al final, el problema és sobreviure. En el cas del pressupost com a element de gestió en una entitat no lucratiu hauria de ser la clau".⁸⁰

ENRIC VERGÉS, Savi i veterà auditor de comptes

10.2.4. Validació d'hipòtesis

L'objectiu d'aquest apartat ha estat l'anàlisi sobre les possibles mesures a aplicar en el sector cultural no lucratiu amb la recerca de si existeixen similituds a partir de les respostes dels qüestionaris i les proves addicionals realitzades.

⁸⁰ Veure l'entrevista íntegra a l'annex de la tesi.

4.2. Estudiar les mesures que aplicarien les entitats culturals per a reduir els problemes i limitacions que són endògens al propi sector cultural en l'àmbit econòmic, comptable i fiscal.

La hipòtesi presenta la idea que existeixen mesures a aplicar en el sector no lucratiu cultural que són de caire similar, encara que les organitzacions disposin d'activitats o dimensions diferents.

H4.2. Existeixen problemes i limitacions similars en la gestió econòmica, comptable i fiscal de les entitats culturals catalanes de caràcter no lucratiu i, per tant, es podrien establir mesures comunes per a la seva millora.

Respecte de l'àmbit de la gestió econòmica, les principals mesures són les relacionades amb l'obtenció de recursos i la seva dependència de les aportacions públiques (simplificar l'accés al finançament públic i ajudar a la diversificació d'ingressos). Promoure la relació de l'entorn públic i privat, també és una reclamació del sector cultural, on s'hauria de treballar conjuntament i no amb la submissió d'una envers l'altra. Les organitzacions no lucratives s'han incorporat en un procés d'adaptació a la realitat social i econòmica, assumint una bona part de la gestió i producció de serveis de l'Administració Pública (Salinas i Rubio, 2001, p.88). En l'àmbit de la gestió comptable i fiscal, les mesures semblants es vinculen de nou amb el sector públic demandant una normativa comptable i fiscal més assequible i facilitar els tràmits administratius. La recerca conclou que la hipòtesi H4.2. es compleix perquè existeixen mesures demandades que disposen d'elements similars.

10.3. ANÀLISI SEGONS SI L'ENTITAT ÉS RECEPTORA DE SUBVENCIONS

Davant nous escenaris i idees noves, la manera tradicional d'assumir els problemes socials (extrapolables a les organitzacions que formen el tercer sector) s'ha basat en el model de subvencions rebudes de l'Administració Pública i, en alguns casos, en donacions altruistes. Aquesta situació genera una gran dependència i una clara inestabilitat en els ingressos (Bach i Lamolla, 2016, p.66). Un sector que es caracteritza per una manca de polítiques i

d'estratègies respecte dels seus professionals, sense independència financera, una falta de coordinació entre les diverses entitats de l'escenari català i amb una clara necessitat de subvencions per a la seva supervivència (Camps et al., 2003, p.13). L'obtenció de recursos públics pot generar que les organitzacions disposin de característiques diferenciadores de la resta d'entitats per aquesta dependència econòmica tant a nivell d'import com pel moment temporal per a portar a terme les seves activitats.

10.3.1. Resultats del qüestionari. Pregunta 4.1. i 4.2.

Les entitats que han contestat l'enquesta principal són 383, d'aquestes 284 organitzacions han respost que són receptores de subvencions, un 74,15% del total de la mostra. A continuació, es presenten els ítems sobre els problemes, les limitacions i les mesures extraient els resultats únicament de les entitats que reben habitualment aportacions. L'estudi vol revisar si aquests resultats difereixen de les dades globals obtingudes prèviament.

10.3.1.1. Resultats del qüestionari. Pregunta 4.1.

Recordant les principals respostes del qüestionari principal, presentades en els apartats anteriors, són les següents. En l'àmbit econòmic, les relacionades amb el finançament i la seva obtenció (públic, propi i privat) i la relació de les organitzacions amb les administracions públiques. A nivell comptable i fiscal, són els ítems vinculats a la normativa comptable i fiscal i la tramitació de la documentació administrativa.

Pregunta 4.1. Quins dels següents elements suposen una major dificultat en la gestió de la vostra entitat? *(En funció de si l'entitat és receptora de subvencions)*

Els resultats de la pregunta 4.1. sobre els problemes i les limitacions de les entitats culturals no lucratives, específicament, les dades de les organitzacions de la mostra que són receptores de subvencions són les que es presenten en les següents taules.

• **Gestió econòmica**

El resultat de l'enquesta en funció de si les entitats són receptors de subvencions és similar i continua la tendència de les dades globals. Les principals respostes són les relacionades amb la dificultat d'accés i/o obtenció del finançament públic (un 70,42%), propi (un 74,29%) i privat (un 76,42%), principalment, en referència al mecenatge. A banda de la importància d'obtenir recursos financers, la importància de la relació amb les administracions públiques (un 62,32%) va més enllà del propi finançament i interessaria un foment de la cooperació entre els sectors públic i privat. Curiosament, aquests ítems i comparats amb les dades globals, els percentatges obtinguts són lleugerament més alts en les categories "Intermedi", "Bastant" o "Molt", en conseqüència, les entitats que són receptors de subvencions han mostrat més preocupació pels ítems resultants que si s'inclou la totalitat d'organitzacions que formen la mostra.

Taula 10.25.

Pregunta 4.1. del Qüestionari. Gestió econòmica. Entitats receptors de subvencions

Gestió econòmica (n = 284)							
(A) Gens	(B) Poc	Σ (A)(B)	(C) Intermedi	(D) Bastant	(E) Molt	Σ (C)(D)(E)	Ho desconec
Manca de formació econòmica del personal							
55	84	139	76	45	12	133	12
19,36%	29,58%	48,94%	26,76%	15,84%	4,23%	46,83%	4,23%
Dificultat d'accés i/o obtenció del finançament públic							
19	56	75	96	62	42	200	9
6,69%	19,72%	26,41%	33,80%	21,83%	14,79%	70,42%	3,17%
Dificultat d'accés i/o obtenció del finançament propi							
19	46	65	96	76	39	211	8
6,69%	16,20%	22,89%	33,80%	26,76%	13,73%	74,29%	2,82%

<i>(cont.)</i>							
(A) Gens	(B) Poc	Σ (A)(B)	(C) Intermedi	(D) Bastant	(E) Molt	Σ (C)(D)(E)	Ho desconec
Dificultat d'accés i/o obtenció del mecenatge							
12	17	29	35	89	93	217	38
4,22%	5,98%	10,20%	12,33%	31,34%	32,75%	76,42%	13,38%
Relació amb administracions públiques							
29	73	102	108	58	11	177	5
10,21%	25,71%	35,92%	38,03%	20,42%	3,87%	62,32%	1,76%
Gran diversitat de formes jurídiques en el sector cultural							
37	55	92	57	38	17	112	80
13,03%	19,37%	32,40%	20,07%	13,38%	5,98%	39,43%	28,17%

Font: Elaboració pròpia.

- **Gestió comptable i fiscal**

Els problemes i les limitacions que sobresurten en els resultats de l'àrea comptable i fiscal continuen la mateixa línia que en les conclusions enunciades en els apartats anteriors. La complexitat comptable (un 47,54%) i fiscal (un 48,59%) amb els lliuraments de la documentació administrativa (un 47,89%) segueixen sent els ítems més rellevants. Els elements d'aquest bloc de respostes per a les entitats receptores de subvencions i comparats amb les dades globals mostren uns percentatges que també són una mica més significatius en les categories "Intermedi", "Bastant" o "Molt".

Els resultats evidencien que les organitzacions que reben aportacions públiques presenten un nivell més alt de preocupació en la gestió econòmica, comptable i fiscal i que pot ser vinculat a la necessitat de disposar d'uns comptes més acurats per a complir amb les justificacions de les subvencions però, també, millorant en la generació d'una cultura de gestió financera.

Taula 10.26.
Pregunta 4.1. del Qüestionari. Gestió comptable i fiscal. Entitats receptores de subvencions

Gestió comptable i fiscal (n = 284)							
(A) Gens	(B) Poc	Σ (A)(B)	(C) Intermedi	(D) Bastant	(E) Molt	Σ (C)(D)(E)	Ho desconec
Complexa aplicació de la normativa comptable							
35	93	128	70	46	19	135	21
12,32%	32,75%	45,07%	24,65%	16,20%	6,69%	47,54%	7,39%
Complexa gestió de la normativa a nivell fiscal							
31	91	122	72	43	23	138	24
10,92%	32,04%	42,96%	25,35%	15,14%	8,10%	48,59%	8,45%
Complexitat en la gestió dels ingressos							
49	125	174	64	24	9	97	13
17,25%	44,01%	61,26%	22,54%	8,45%	3,17%	34,16%	4,58%
Complexitat en la gestió de les despeses							
48	123	171	68	22	9	99	14
16,90%	43,31%	60,21%	23,94%	7,75%	3,17%	34,86%	4,93%
Lliuraments i terminis en la documentació administrativa							
30	102	132	75	47	14	136	16
10,56%	35,91%	46,47%	26,41%	16,55%	4,93%	47,89%	5,64%
Excés de transparència en les dades econòmiques							
67	107	174	50	19	8	77	33
23,59%	37,68%	61,27%	17,60%	6,69%	2,82%	27,11%	11,62%

Font: Elaboració pròpia.

10.3.1.2. Resultats del qüestionari. Pregunta 4.2.

Les dades obtingudes a nivell global són les associades a la promoció de la relació públic-privat amb una necessitat de facilitar l'accés al finançament públic i una voluntat d'un ascens en les relacions entre sector públic, privat i no lucratiu. En el cas de la gestió comptable i fiscal, vinculats als problemes i limitacions, els elements assenyalats són la necessitat d'afavorir la millora de la normativa comptable i fiscal i la simplificació dels tràmits administratius.

Pregunta 4.2. Segons la seva opinió, quins són els elements que caldria millorar en la gestió econòmica, comptable i fiscal de les organitzacions culturals sense ànim de lucre?
(En funció de si l'entitat és receptora de subvencions)

Els resultats de la pregunta 4.2. del qüestionari principal respecte de les organitzacions que són receptores de subvencions són els que es presenten en les següents taules.

- **Gestió econòmica**

Novament, en els ítems del qüestionari envers la gestió econòmica, les entitats receptores de subvencions presenten, en tots els casos, amb un percentatge més alt en les categories "Intermedi", "Bastant" o "Molt", una sensibilitat més alta en els aspectes relacionats amb aquest àmbit. Les respostes sobre la simplificació en l'accés al finançament públic (un 90,49%) i la promoció de la relació de l'entorn públic-privat (un 85,91%) tornen a ser els elements triats amb un percentatge més gran.

Taula 10.27.

Pregunta 4.2. del Qüestionari. Gestió econòmica. Entitats receptores de subvencions

Gestió econòmica (n = 284)							
(A) Gens	(B) Poc	Σ (A)(B)	(C) Intermedi	(D) Bastant	(E) Molt	Σ (C)(D)(E)	Ho desconec
Professionalització del sector							
11	30	41	96	91	29	216	27
3,87%	10,57%	14,44%	33,80%	32,04%	10,21%	76,05%	9,51%
Simplificar l'accés al finançament públic							
4	8	12	52	105	100	257	15
1,41%	2,82%	4,23%	18,31%	36,97%	35,21%	90,49%	5,28%
Ajudar a la diversificació dels ingressos							
7	13	20	57	116	66	239	25
2,46%	4,58%	7,04%	20,07%	40,85%	23,24%	84,16%	8,80%
Creació d'una llei de mecenatge							
2	7	9	29	67	131	227	48
0,70%	2,47%	3,17%	10,21%	23,59%	46,13%	79,93%	16,90%
Fomentar la relació entorn públic-privat							
3	14	17	48	97	99	244	23
1,06%	4,93%	5,99%	16,90%	34,15%	34,86%	85,91%	8,10%
Intervenció de les administracions públiques							
11	22	33	96	83	45	224	27
3,87%	7,75%	11,62%	33,80%	29,22%	15,85%	78,87%	9,51%

Font: Elaboració pròpia.

• **Gestió comptable i fiscal**

Les respostes amb un percentatge més elevat són les mateixes que les obtingudes en les dades globals, és a dir, la simplificació de la normativa comptable (un 73,95%), una legislació fiscal més favorable (un 85,57%) i afavorir la millora dels tràmits administratius (un 89,79%). Tots els ítems de la pregunta 4.2. mostren un nombre més alt de respostes en el grau “Intermedi”, “Bastant” o “Molt” que, considerant les dades del qüestionari a nivell global, els resultats segueixen la mateixa tendència, amb un increment de la sensibilitat sobre les problemàtiques presentades.

Taula 10.28.

Pregunta 4.2. del Qüestionari. Gestió comptable i fiscal. Entitats receptores de subvencions

Gestió comptable i fiscal (n = 284)							
(A) Gens	(B) Poc	Σ (A)(B)	(C) Intermedi	(D) Bastant	(E) Molt	Σ (C)(D)(E)	Ho desconec
Millora en la comparabilitat de dades sectorials							
9	49	58	81	48	22	151	75
3,17%	17,25%	20,42%	28,52%	16,90%	7,75%	53,17%	26,41%
Simplificació en la normativa comptable							
12	27	39	68	78	64	210	35
4,22%	9,51%	13,73%	23,94%	27,47%	22,54%	73,95%	12,32%
Normativa fiscal més favorable							
4	7	11	41	89	113	243	30
1,41%	2,46%	3,87%	14,44%	31,34%	39,79%	85,57%	10,56%
Homogeneïtzar la legislació comptable i fiscal							
4	12	16	56	80	65	201	67
1,41%	4,22%	5,63%	19,72%	28,17%	22,89%	70,78%	23,59%

<i>(cont.)</i>							
(A) Gens	(B) Poc	Σ (A)(B)	(C) Intermedi	(D) Bastant	(E) Molt	Σ (C)(D)(E)	Ho desconec
Transparència en les dades econòmiques							
10	36	46	76	64	48	188	50
3,52%	12,68%	16,20%	26,76%	22,54%	16,90%	66,20%	17,60%
Simplificació en els tràmits administratius							
0	10	10	46	91	118	255	19
0,00%	3,52%	3,52%	16,20%	32,04%	41,55%	89,79%	6,69%

Font: Elaboració pròpia.

10.3.2. Notes de les entrevistes semiestructurades. Pregunta 4.3.

Malgrat que les organitzacions que sol·liciten subvencions disposen d'una sensibilitat més elevada tant en el cas dels problemes i limitacions, com en els aspectes de millora, certament, el nombre d'entitats que en depenen és altament significatiu. En el cas de la mostra del qüestionari principal, un 74,15% (284 entitats de 383 en total) són receptors de subvencions.

Pregunta 4.3. Quines mesures podrien aplicar o millorar les entitats per a evitar dependre del finançament extern, principalment, les subvencions?

La recerca apunta a la necessitat d'evitar la dependència del finançament extern, especialment, de les subvencions públiques. Els entrevistats assenyalen que, encara que sigui difícil canviar aquest escenari, les entitats haurien de capgirar la seva visió sobre la forma de gestió i promoure la recerca d'altres eines per a defugir d'aquest condicionament. Els participants a les entrevistes semiestructurades han proposat algunes mesures que podrien ser aplicades:

- Incrementar el nombre de persones associades tant per a augmentar els ingressos del compte de resultats com per a la millora de la representació i base social.

- Crear serveis per a associats i tercers augmentant la qualitat del servei i que aquests siguin mínimament remunerats.
- Proposar la fusió d'entitats, compartint despeses de gestió i enfortint el sector cultural no lucratiu.
- Escapar de la dependència de les subvencions fomentant altres vies d'ingressos (per exemple: via mecenatge o patrocini) i la formació econòmica en la recerca d'altres possibilitats de finançament.
- Si les administracions promouen les subvencions, els entrevistats apunten que aquestes haurien de ser per a finançar projectes i perquè l'administració hi creu en ells i no per una simple sostenibilitat del sector.

“Hi ha dos temes claus per al sector cultural. D'una banda, que es pugui millorar el nivell dels futurs gestors en tots els sentits. I de l'altra, sobretot a l'àmbit de la gestió, que hi hagi algun dia una bona llei de mecenatge per a què no hagi tanta dependència de la subvenció”.⁸¹

JUAN PENA, Advocat especialitzat en el sector cultural no lucratiu

10.3.3. Apunts d'auditoria

A través dels informes d'auditoria i dels aspectes més rellevants senyalats per experts independents ajuden a complementar aquesta mirada sobre les entitats receptores de subvencions i si disposen de característiques diferenciadores.

Prova en detall. Lectura de les excepcions en els informes d'auditoria en funció si les entitats són receptores o no de subvencions públiques.

L'estudi esmentat i que va realitzar el CCJCC, el qual es detalla en el capítol 8 sobre l'àmbit de la gestió econòmica, indica el reconeixement d'ingressos com l'àrea que va generar més aspectes rellevants en els informes d'auditoria d'entitats no lucratives analitzats. Malgrat la manca de representativitat dels informes d'auditoria i que les dades no han pogut ser extrapolades, els documents que han estat revisats en aquesta investigació confirma que els

⁸¹ Veure l'entrevista íntegra a l'annex de la tesi.

ingressos, incloent les subvencions, és l'àrea per excel·lència en la comptabilitat de les entitats culturals no lucratives. La recepció i justificació de subvencions, conjuntament amb la resta d'ingressos, serà un aspecte clau en l'anàlisi dels estats financers d'aquestes d'organitzacions. Ser beneficiària d'una subvenció pot comportar una alta dependència i una activitat lligada a la seva obtenció, motius que hauran de ser vigilats. La recerca detalla alguns exemples, amb idees i reflexions dels informes examinats⁸²:

L'àrea d'ingressos i les subvencions rebudes per a finançar l'activitat de l'exercici són àmbits significatius i subjectes a estimacions. La seva imputació temporal i la valoració del compliment de les condicions inherents a la concessió dels ajuts són aspectes clau.

Document de treball "A220-18" (Cultura popular i tradicional)

El finançament prové d'aportacions d'entitats privades i de subvencions públiques per a projectes concrets o per al conjunt de les activitats. Aquests ajuts estan subjectes al compliment de les condicions establertes en els convenis o als documents d'atorgaments i als possibles requeriments legals.

Document de treball "B188-18" (Museu i patrimoni)

A banda de la revisió administrativa envers l'atorgament i el seu compliment, els procediments de validació que han de ser aplicats per l'auditor contemplen la verificació de la totalitat de les subvencions respecte de la seva integritat i la correcta imputació temporal, en conseqüència, que estiguin registrades en el període que els hi correspon. Aquesta anàlisi no es limita a l'àrea d'ingressos, sinó que també afecta a les despeses vinculades a cadascuna de les activitats subvencionades, la qual s'haurà d'haver realitzat per a evitar la possibilitat que l'administració reclami el seu retorn.

Cal considerar que els ingressos de l'activitat són una àrea de risc, la més important de les entitats de caràcter no lucratiu en general, per exemple, també siguin de tipus social, o com les dedicades a l'esport o al lleure. Aquesta classe d'organitzacions són entitats dependents d'ingressos aliens, principalment, dels rebuts a través de les administracions públiques, en

⁸² Respecte dels informes d'auditoria, la tesi inclou algunes idees i reflexions només amb la referència del document del treball de camp corresponent per a mantenir la confidencialitat tant de les entitats auditades com de les firmes que han elaborat els informes d'auditoria.

alguns casos de manera excessiva. També, cal tenir en compte que, en la majoria dels casos, els ingressos que generen les activitats són de difícil predicció (vinculats al nombre de persones usuàries), en conseqüència, de complicada gestió i planificació. Com no s'ha pogut disposar d'informes suficients per a aquest estudi, tant per la baixa quantitat d'entitats que s'auditen com les que publiquen els informes, la investigació considera que els resultats no poden ser extrapolables, però si són de caire significatiu i que han estat corroborats a través d'altres proves com són les entrevistes semiestructurades. Per a exemplificar que es tracta d'una característica de tot el sector no lucratiu, és a dir, a banda del cultural, s'inclouen dos apunts de notes extretes d'informes d'auditoria que són d'altres activitats no lucratives.

El reconeixement d'ingressos és una àrea significativa i susceptible d'incorrecció material. L'anàlisi versarà sobre el seu reconeixement, el seu registre comptable i la seva imputació a resultats.

Document de treball "C192-18" (Altres - Ciència)

La majoria dels ingressos provenen d'entitats públiques, sigui per convenis, contractes, subvencions o d'altres tipus de relacions. Una possible reducció d'aquests ingressos o la incorrecta valoració i/o registre podria provocar problemes de finançament per tal de dur a terme l'activitat amb normalitat.

Document de treball "E103-20" (Altres - Social)

10.3.4. Validació d'hipòtesis

La recerca ha analitzat les possibles divergències en les problemàtiques del sector cultural no lucratiu en funció si l'organització és receptora de subvencions públiques o no ho és.

4.3. Verificar si es detecten diferències en els problemes, limitacions i mesures aplicades en funció si les entitats culturals són o no receptors de subvencions d'administracions públiques.

La hipòtesi a contrastar presenta que les organitzacions disposen d'una cultura en gestió econòmica i financera més elevada derivada d'una justificació anual de documentació per a la

validació de les subvencions rebudes. En alguns casos, les entitats han de portar a terme auditories que les obliga a ser més curoses en l'administració de les dades comptables i dels estats financers.

H4.3. Una vegada plantejats els objectius específics i les seves hipòtesis corresponents, es pot determinar que existeixen diferents tipus d'actuació davant els problemes, les limitacions i les mesures aplicades en funció si són o no receptors de subvencions donat que els requeriments d'informació són més alts per a les entitats que han de justificar aportacions de les administracions públiques.

Tant en els problemes, les limitacions com les mesures i elements a millorar no han generat diferències significatives entre les dades globals amb les extretes específicament per a les entitats que són receptors de subvencions i altres aportacions públiques. Els ítems més rellevants són els mateixos en ambdós casos. Únicament, l'estudi destaca que les entitats subvencionades són més sensibles a les problemàtiques presentades, els percentatges de resposta amb el grau "Intermedi", "Bastant" o "Molt" són més elevats que en el còmput global. Donat que les incidències apreciables són les mateixes si les organitzacions són o no receptors de recursos públics, la recerca conclou que la hipòtesi H4.3. no es compleix.

10.4. ANÀLISI SEGONS L'ÀREA GEOGRÀFICA

El sector públic està molt present a la ciutat de Barcelona, principalment, a través de les grans institucions culturals, encara que algunes són de caràcter híbrid. Per exemple, aquesta visió és diferent de França amb predominança del model públic o Regne Unit amb una vessant més privada. Aquest efecte híbrid deriva de les característiques singulars de Barcelona, amb un origen privat de les organitzacions i una recent incorporació del sector públic, però dèbil que és coberta a través de les entitats del Tercer Sector (Rius-Ulldemolins, 2012, p.101). El sistema de la política cultural a Catalunya és complex i singular, no encaixant amb els models més clàssics, una articulació públic i privada atípica (Rius-Ulldemolins et al., 2012, p.199). La diversitat per àrea geogràfica amb diferents elements que s'entrellacen, com les polítiques culturals, el nivell econòmic o les aportacions públiques, poden generar diversos escenaris i preocupacions en les organitzacions culturals no lucratives.

10.4.1. Resultats del qüestionari. Preguntes 4.1. i 4.2.

En aquest cas, la mostra de les entitats analitzades en aquest apartat serà de 195 entitats, les quals pertanyen al territori de Girona, Tarragona, Lleida i Barcelona però fora de l'àmbit del propi municipi (és a dir, excepte les de Barcelona ciutat que són 188 entitats). L'objectiu és analitzar si els problemes i limitacions de la gestió econòmica, comptable i fiscal es veuen afectats per un possible efecte territorial o de capitalitat, en conseqüència, l'existència d'una disparitat entre el municipi de Barcelona i la resta de Catalunya.

10.4.1.1. Resultats del qüestionari. Pregunta 4.1.

Des del punt de vista de la gestió econòmica, el finançament a tots els nivells i la relació amb les administracions públiques són els aspectes que s'han destacat en les dades obtingudes a nivell global. En l'àmbit de gestió comptable i fiscal, la complexitat de la normativa tant a nivell comptable com fiscal i, de nou, la relació i lliurament de la documentació administrativa han estat els més rellevants.

Pregunta 4.1. Quins dels següents elements suposen una major dificultat en la gestió de la vostra entitat? *(En funció de si l'entitat disposa de domicili social a Barcelona o la resta del territori català)*

- **Gestió econòmica**

Els percentatges en els graus "Intermedi", "Bastant" i "Molt" es mantenen respecte l'anàlisi general, amb els ítems de dificultat d'accés i/o obtenció de finançament públic (un 62,56%), propi (un 68,20%) i privat (un 69,23%), amb una clara preocupació respecte la relació amb les administracions públiques (un 58,46%). Hi ha una lleugera pujada en la categoria "Ho desconec" però, en termes generals, no es destaquen grans diferències amb les dades globals presentades a l'estudi.

Taula 10.29.

Pregunta 4.1. del Qüestionari. Gestió econòmica. Anàlisi de l'efecte capitalitat

Gestió econòmica (n = 195)							
(A) Gens	(B) Poc	Σ (A)(B)	(C) Intermedi	(D) Bastant	(E) Molt	Σ (C)(D)(E)	Ho desconec
Manca de formació econòmica del personal							
47	48	95	49	28	8	85	15
24,10%	24,62%	48,72%	25,13%	14,36%	4,10%	43,59%	7,69%
Dificultat d'accés i/o obtenció del finançament públic							
17	34	51	49	43	30	122	22
8,72%	17,44%	26,16%	25,13%	22,05%	15,38%	62,56%	11,28%
Dificultat d'accés i/o obtenció del finançament propi							
24	25	49	59	47	27	133	13
12,31%	12,82%	25,13%	30,26%	24,10%	13,84%	68,20%	6,67%
Dificultat d'accés i/o obtenció del mecenatge							
18	10	28	27	53	55	135	32
9,23%	5,13%	14,36%	13,85%	27,18%	28,20%	69,23%	16,41%
Relació amb administracions públiques							
29	40	69	67	39	8	114	12
14,87%	20,51%	35,38%	34,36%	20,00%	4,10%	58,46%	6,16%
Gran diversitat de formes jurídiques en el sector cultural							
30	31	61	32	26	15	73	61
15,39%	15,90%	31,29%	16,41%	13,33%	7,69%	37,43%	31,28%

Font: Elaboració pròpia.

• **Gestió comptable i fiscal**

En l'àmbit comptable i fiscal, els ítems més significatius continuen sent els relacionats amb la complexitat de la normativa comptable (un 48,73%) i fiscal (un 52,31%), tornant a aparèixer la difícil relació amb les administracions en la figura de l'ítem sobre els lliuraments i tramitació de la documentació administrativa (un 46,15%). Cal assenyalar que en tots els punts, els resultats de les entitats fora del municipi de Barcelona pugen lleugerament la seva preocupació envers els aspectes presentats, és a dir, un increment en els graus "Intermedi", "Bastant" i "Molt" respecte de les dades globals de la recerca. També, és una mica més elevat en la categoria "Ho desconec". En termes generals, les dades són similars amb les generals de la investigació sense cap aspecte significatiu a destacar.

Taula 10.30.

Pregunta 4.1. del Qüestionari. Gestió comptable i fiscal. Anàlisi de l'efecte capitalitat

Gestió comptable i fiscal (n = 195)							
(A) Gens	(B) Poc	Σ (A)(B)	(C) Intermedi	(D) Bastant	(E) Molt	Σ (C)(D)(E)	Ho desconec
Complexa aplicació de la normativa comptable							
29	48	77	45	35	15	50	23
14,87%	24,61%	39,48%	23,08%	17,95%	7,70%	48,73%	11,79%
Complexa gestió de la normativa a nivell fiscal							
25	45	70	46	36	20	102	23
12,82%	23,08%	35,90%	23,59%	18,46%	10,26%	52,31%	11,79%
Complexitat en la gestió dels ingressos							
38	77	115	39	20	6	65	15
19,49%	39,49%	58,98%	20,00%	10,25%	3,08%	33,33%	7,69%
Complexitat en la gestió de les despeses							
36	75	111	45	18	5	68	16
18,46%	38,46%	56,92%	23,08%	9,23%	2,56%	34,87%	8,21%

<i>(cont.)</i>							
(A) Gens	(B) Poc	Σ (A)(B)	(C) Intermedi	(D) Bastant	(E) Molt	Σ (C)(D)(E)	Ho desconec
Lliuraments i terminis en la documentació administrativa							
20	61	81	45	33	12	90	24
10,26%	31,28%	41,54%	23,08%	16,92%	6,15%	46,15%	12,31%
Excés de transparència en les dades econòmiques							
51	62	113	32	15	7	54	28
26,16%	31,79%	57,95%	16,41%	7,69%	3,59%	27,69%	14,36%

Font: Elaboració pròpia.

10.4.1.2. Resultats del qüestionari. Pregunta 4.2.

Les dades globals de l'estudi envers la gestió econòmica, les organitzacions enquestades destaquen la necessitat de millora en la relació amb les administracions a través de les respostes de simplificar l'accés al finançament públic i la promoció de l'entorn públic-privat. En l'àmbit comptable i fiscal, facilitar la normativa comptable amb una fiscalitat més favorable ajudat per una simplificació dels tràmits administratius són les més rellevants.

Pregunta 4.2. Segons la seva opinió, quins són els elements que caldria millorar en la gestió econòmica, comptable i fiscal de les organitzacions culturals sense ànim de lucre?
(En funció de si l'entitat disposa de domicili social a Barcelona o la resta del territori català)

- **Gestió econòmica**

Els resultats en els elements a millorar pràcticament no canvien diferenciant les entitats que no pertanyen al municipi de Barcelona. Els ítems que sobresurten del percentatge superior al 80% són la necessitat de simplificació de l'accés al finançament públic (un 84,61%) i el foment de la relació de l'entorn públic i privat (un 80,50%). Puja lleugerament la categoria

“Ho desconec”, però es mantenen les respostes incloses en els graus “Intermedi”, “Bastant” i “Molt”, sense destacar aspectes significativament diferents respecte de la resta de l’estudi.

Taula 10.31.

Pregunta 4.2. del Qüestionari. Gestió econòmica. Anàlisi de l'efecte capitalitat

Gestió econòmica (n = 195)							
(A) Gens	(B) Poc	Σ (A)(B)	(C) Intermedi	(D) Bastant	(E) Molt	Σ (C)(D)(E)	Ho desconec
Professionalització del sector							
8	21	29	61	56	18	135	31
4,10%	10,77%	14,87%	31,28%	28,72%	9,23%	69,23%	15,90%
Simplificar l'accés al finançament públic							
2	5	7	22	75	68	165	23
1,03%	2,57%	3,60%	11,28%	38,46%	34,87%	84,61%	11,79%
Ajudar a la diversificació dels ingressos							
4	9	13	40	74	39	153	29
2,05%	4,62%	6,67%	20,51%	37,95%	20,00%	78,46%	14,87%
Creació d'una llei de mecenatge							
6	5	11	21	44	73	138	46
3,08%	2,57%	5,65%	10,77%	22,56%	37,43%	70,76%	23,59%
Fomentar la relació entorn públic-privat							
6	5	11	33	56	68	157	27
3,08%	2,57%	5,65%	16,92%	28,71%	34,87%	80,50%	13,85%
Intervenció de les administracions públiques							
11	14	25	58	51	33	142	28
5,64%	7,18%	12,82%	29,75%	26,15%	16,92%	72,82%	14,36%

Font: Elaboració pròpia.

• **Gestió comptable i fiscal**

A nivell de gestió comptable i fiscal, els resultats generals es mantenen, predominant la necessitat de simplificació de la normativa comptable (un 70,76%) i fiscal (un 76,41%) i la simplificació dels tràmits administratius (un 84,10%). Tampoc es detecten diferències destacables respecte de les dades generals de l'estudi.

Taula 10.32.

Pregunta 4.2. del Qüestionari. Gestió comptable i fiscal. Anàlisi de l'efecte capitalitat

Gestió comptable i fiscal (n = 195)							
(A) Gens	(B) Poc	∑ (A)(B)	(C) Intermedi	(D) Bastant	(E) Molt	∑ (C)(D)(E)	Ho desconec
Millora en la comparabilitat de dades sectorials							
8	33	41	44	26	13	83	71
4,10%	16,92%	21,02%	22,57%	13,33%	6,67%	42,57%	36,41%
Simplificació en la normativa comptable							
10	13	23	33	57	48	138	34
5,13%	6,67%	11,80%	16,92%	29,23%	24,61%	70,76%	17,44%
Normativa fiscal més favorable							
6	5	11	23	59	67	149	35
3,08%	2,56%	5,64%	11,79%	30,26%	34,36%	76,41%	17,95%
Homogeneïtzar la legislació comptable i fiscal							
5	6	11	34	54	43	131	53
2,57%	3,08%	5,65%	17,43%	27,69%	22,05%	67,17%	27,18%
Transparència en les dades econòmiques							
10	13	23	46	41	34	121	51
5,13%	6,67%	11,80%	23,59%	21,02%	17,44%	62,05%	26,15%

<i>(cont.)</i>							
(A) Gens	(B) Poc	Σ (A)(B)	(C) Intermedi	(D) Bastant	(E) Molt	Σ (C)(D)(E)	Ho desconec
Simplificació en els tràmits administratius							
4	4	8	22	67	75	164	23
2,05%	2,05%	4,10%	11,28%	34,36%	38,46%	84,10%	11,80%

Font: Elaboració pròpia.

10.4.2. Notes de les entrevistes semiestructurades. Pregunta 4.4.

Dels resultats del qüestionari no es desprenen que existeixin diferències en les problemàtiques i mesures plantejades en la gestió econòmica, comptable i fiscal respecte si l'entitat és del municipi de Barcelona o de la resta de Catalunya (resta de l'àrea de Barcelona, Girona, Lleida i Tarragona). En conseqüència, la recerca apuntaria a la no existència d'aquest efecte capitalitat, al menys, en els aspectes que s'estan presentant en aquest estudi. Arran d'aquests resultats, la investigació ha plantejat als entrevistats si consideren que hi pot haver aquest efecte i poder contrastar-ho amb les dades del qüestionari.

Pregunta 4.4. Consideres que hi ha un efecte de capitalitat a les entitats culturals catalanes no lucratives i que afecta directament a la seva gestió econòmica, comptable i fiscal?

Els entrevistats també reforcen la idea que no consideren que hi hagi un efecte de capitalitat en la gestió econòmica, comptable i fiscal, és a dir, no existiria una millor administració o que difereixin les problemàtiques si l'entitat està o no a la ciutat de Barcelona. Certament, hi ha una concentració d'entitats, que inclou tant associacions, com empreses, persones o serveis recollint un volum considerable de l'economia del país. Però, aquesta situació és independent de les associacions que estan més distants de l'àrea metropolitana i que poden ser culturalment més actives, tant pel fet de dinamitzar la seva zona de referència o com si es fa l'anàlisi en relació al nombre de persones de la seva població. El resum de les entrevistes semiestructurades exposen que, en aquest aspecte, l'origen és indiferent. Potser, sí que per

volum de persones, hi ha més organitzacions o hi ha més associats a la ciutat de Barcelona, però no seria directament proporcional a què estiguin o no millor organitzades tant fiscalment com econòmicament respecte d'entitats que disposin del seu domicili social a la resta de Barcelona, Girona, Lleida o Tarragona.

“La cultura crea un atractiu i un valor, som també motor econòmic del país”.⁸³

JORDI PARDO, *Director General de la Fundació Pau Casals*

10.4.3. Apunts d'auditoria

La mostra dels informes d'auditoria no ha estat significativa, però sí que es destaca la rellevància pràcticament incontestable del reconeixement d'ingressos com l'àrea per excel·lència, independentment de la zona geogràfica. El PGC determina que el reconeixement dels ingressos es farà en funció del corrent real de béns i serveis amb independència del moment en què es produeixi el corrent monetari o financer, seguint el principi de la meritació (Martínez i Sánchez, 2004, p.58). El correcte registre dels ingressos propis i la seva correlació amb les despeses, l'exactitud en el període de meritació o l'adequació a les resolucions de les subvencions i la posterior justificació davant les administracions són elements rellevants. Els ingressos en aquestes organitzacions disposen de gran diversitat i vinculats a diversos àmbits (públic, privat i propi) que generen certa complexitat i que formen part el dia a dia de les entitats.

Prova en detall. Lectura de les excepcions en els informes d'auditoria per àrea geogràfica.

La recerca ha presentat alguns exemples d'aspectes més rellevants envers l'àrea d'ingressos i el seu reconeixement. En l'evidència de l'auditoria es cerca el compliment de la integritat i el tall d'operacions. La integritat és el compliment del registre de totes les transaccions que han d'incorporar-se a la comptabilitat, per exemple, evitant ometre passius o despeses per a

⁸³ Veure l'entrevista íntegra a l'annex de la tesi.

augmentar ingressos. En el cas del tall d'operacions, l'auditor ha de verificar que les transaccions s'han registrat en el període correcte, és a dir, en l'any en què s'ha produït (Mendoza, 2009, p.240). També, cal assenyalar la necessitat del compliment dels requeriments legals vinculats a contractes de patrocini, o a nivell fiscal amb la informació a facilitar a l'Agència Tributària sobre donants, com el registre d'aportacions públiques en funció de les resolucions administratives vinculades. Una gran diversitat d'ingressos que genera la necessitat de disposar d'un coneixement global. Respecte de l'àrea geogràfica, no han esdevingut diferències, on les preocupacions que predominen a les organitzacions que han respost els qüestionaris estan relacionades amb les tres tipologies d'ingressos amb les que treballen (públic, privat i propi).

10.4.4. Validació d'hipòtesis

Les polítiques culturals i la diversitat del territori genera models de gestió d'entitats ben diversos. L'estudi ha treballat sobre la idea que aquestes diferències poden provocar problemàtiques i necessitats heterogènies en l'àrea de gestió econòmica, comptable i fiscal.

4.4. Explorar els problemes, limitacions i possibles mesures aplicables a les entitats culturals catalanes en funció de la zona geogràfica on disposi el seu domicili social.

La hipòtesi a contrastar ha cercat si hi havien divergències existents entre les problemàtiques i les mesures a aplicar respecte si l'entitat disposa de domicili social a Barcelona o la resta de Catalunya. Aquesta diferenciació ha estat, únicament, per a analitzar si hi ha un possible efecte de capitalitat i provocar diferències en els tipus de problemes de les organitzacions comparativament amb els resultats generals de l'estudi.

H4.4. Les mesures aplicables a les entitats culturals catalanes es diferencien si la seva ubicació és Barcelona o a la resta de Catalunya, donades les seves diverses especificitats i els efectes de capitalitat en les polítiques culturals.

La comparació de les dades globals del qüestionari i l'anàlisi de l'efecte de capitalitat han mostrat que disposen de percentatges similars en les principals preocupacions de les organitzacions sense afany de lucre que han estat enquestades. L'accés al finançament (públic, privat i propi), afavorir la normativa comptable i fiscal i la millora en la interrelació amb les administracions públiques són les més significatives. Els entrevistats tampoc consideren que existeixi un efecte de capitalitat en la gestió econòmica, comptable i fiscal, és a dir, comparant les problemàtiques entre les entitats del municipi de Barcelona i de la resta de Catalunya. La investigació conclou que la hipòtesi H4.4. no es compleix.

10.5. VALIDACIÓ DE L'OBJECTIU I LA HIPÒTESI ESPECÍFICA

En aquest capítol s'han desenvolupat algunes idees sobre els problemes i mesures a aplicar en el sector cultural no lucratiu i analitzar si existeixen característiques similars. La recerca ha revisat si existeixen divergències en el cas que les entitats siguin receptors de subvencions o en funció de la seva àrea geogràfica.

4. Investigar les problemàtiques, les limitacions i possibles mesures aplicables a nivell de gestió econòmica, comptable i fiscal a les entitats culturals catalanes de caràcter no lucratiu.

La hipòtesi vol esbrinar quines són les incidències més destacables del sector cultural no lucratiu i si aquestes poden ser un reflex de l'escenari a nivell català, és a dir, extrapolables a la resta d'organitzacions que formen el panorama català.

H4. Els problemes, les limitacions i les possibles mesures aplicables són extrapolables per a totes les entitats culturals catalanes de caràcter no lucratiu.

Amb uns requeriments de millora en l'accés i obtenció de recursos amb legislacions adaptades a l'entorn, el resum de les conclusions esdevingudes en els quatre apartats anteriors són les que es detallen en el següent quadre:

Taula 10.33.

Resum de les hipòtesis de treball. Problemes, limitacions i mesures

Hipòtesi	Es compleix?	Resum de les conclusions
H4.1.	SI	Existeixen problemes i limitacions similars en les entitats culturals no lucratives. La dificultat d'accés i obtenció de recursos econòmics (públic, propi, privat), una normativa comptable i fiscal de difícil compliment, amb una complexitat en les relacions amb les administracions públiques i el lliurament de la documentació administrativa són les principals.
H4.2.	SI	Existeixen possibles mesures similars a aplicar tant en l'àmbit de gestió econòmica com el de caire comptable i fiscal. Col·laboració pública amb l'entorn privat, millorar l'accés a recursos econòmics i la seva diversificació, amb una normativa més assolible, procurant afavorir els tràmits administratius, serien les més destacables.
H4.3.	NO	Aquesta hipòtesi no es compleix perquè els problemes, les limitacions i les mesures a aplicar no presenten diferències entre les dades globals analitzades prèviament i les comparades amb les entitats específicament de les entitats receptores de subvencions.
H4.4.	NO	Aquesta hipòtesi no es compleix perquè no s'ha pogut demostrar un efecte de capitalitat en les problemàtiques i les mesures a aplicar comparant les dades globals i desglossades per zones geogràfiques. En conseqüència, no hi hauria un efecte de capitalitat evident per a determinar que hi ha problemàtiques diferents segons el domicili social de l'entitat.

Font: Elaboració pròpia.

Malgrat que les hipòtesis H4.3. i H4.4. no es compleixen, reforcen encara més la hipòtesi específica d'aquest bloc. Aquestes dues reflectien que no es percep una diferència notable respecte l'escenari global, és a dir, si les entitats són receptores de subvencions o si hi ha un efecte de capitalitat en els problemes i limitacions de la seva gestió econòmica, comptable i fiscal. El mapa català, treballat amb les entitats que formen la mostra i les proves

complementàries, disposa d'una clara dificultat d'obtenció de recursos siguin de caràcter públic, privat o propi. Aquesta problemàtica va més enllà de l'obtenció de finançament i està vinculada a la relació de les organitzacions amb les administracions públiques, on les entitats demanen l'enfortiment del foment de l'entorn públic-privat. Com a mesures a aplicar, es destaca aquesta necessitat de diversificació dels ingressos, intentant evitar la dependència de les subvencions, amb normatives comptables, fiscals i administratives més assolibles i assequibles per a tot tipus d'entitats, des de les més petites fins a les grans institucions. En conseqüència, davant d'un escenari similar, l'estudi conclou que la hipòtesi H4 es compleix.

10.6. RESUM DEL CAPÍTOL

La dificultat de disposar de recursos econòmics és una màxima de les organitzacions sense ànim de lucre, tant des d'una vessant d'obtenció de subvencions com de la generació d'aliances amb l'entorn privat o crear recursos propis. Encara que la manca de professionalització en la gestió econòmica no es percebi com una dificultat, la necessitat de coneixement en aquesta àrea ajudaria a reforçar l'entitat tant a curt com a llarg termini i avançar-se a les possibles dificultats internes i externes. Algunes associacions i la seva conversió en empresa especialitzant-se en un àrea en concret, com la gestió musical o teatral (Casas, 2010, p.187), mostra que el procés de professionalització és lent, però ascendent. Històricament, donada la seva especial naturalesa, la finalitat de les entitats no lucratives té una difícil compatibilitat amb els objectius clàssics empresarials de maximització del benefici. Per aquest motiu, aquestes organitzacions desenvolupen activitats en la prestació de serveis que no estan cobertes per les escoles de negocis (Falcón i Fuentes, 2006 citat a Sánchez i Castillo, 2015, p.108).

A banda dels requeriments de millora en les normatives comptable, fiscal i administrativa per a què aquestes siguin més assumibles i facilitin la promoció del seu compliment normatiu, amb l'obtenció de recursos econòmics i fomentar la relació de l'entorn públic-privat són elements que es destaquen en els actuals discursos de sector cultural. La col·laboració i la importància de les aliances estratègiques entre entitats no lucratives i capitalistes generen la creació de valor compartit i de treball des d'una vessant híbrida que en un context social i econòmic de crisi esdevé essencial. Les aliances i les sinergies conseqüents provoquen un

impacte directe envers la comunitat activant un desenvolupament tant econòmic com social (Talavera i Sanchís, 2021).

Com esmenta Ruiz de Gauna (2003), les entitats no lucratives amb la seva complexa heterogeneïtat conviuen dins un sector que, en general, recull entitats petites, atomitzades mostrant també una baixa coordinació. L'autor assenyala la importància de la capacitació de persones i clarificar les seves funcions dins els equips amb eines de gestió ajustades a la complexitat de les institucions. Encara hi ha una manca de l'aplicació de l'anàlisi de les avaluacions i de qualitat amb una necessitat d'incrementar la comunicació externa i la transparència. La recerca apunta que s'hauria de millorar la gestió econòmica i el finançament, tant des d'una visió estratègica com operativa. Amb un augment del coneixement econòmic i financer, les entitats també s'endinsaran en el desenvolupament de la seva gestió comptable i fiscal. Aquest serà el següent pas per a entendre i a emprar instruments de gestió, de forma habitual, que ajudin al conjunt de l'organització amb una mirada complementària a la gestió artística creant un binomi indissoluble.

CAPÍTOL 11.

PROBLEMES, LIMITACIONS

I MESURES DAVANT LA COVID-19

“La vida del hombre no puede “ser vivida” repitiendo los patrones de su especie; es él mismo – cada uno – quien debe vivir” (Erich Fromm, “Ética y psicoanálisis”, fragment de l’obra “Ética para Amador” de Fernando Savater)

En temps econòmicament difícils, com històricament fou la "Gran Recessió", i extrapolable a altres períodes de crisi, tots els sectors econòmics es veuen afectats, incloses les organitzacions sense ànim de lucre. Els ciutadans, intentant recuperar-se de les seves pèrdues financeres, tenen més difícil dedicar recursos a donacions o associar-se a les organitzacions de tipus no lucratiu. Com a resultat, aquestes entitats ràpidament perden liquiditat per a fer front a les despeses degut a la reducció de les donacions privades i de les ajudes públiques. En aquestes circumstàncies, les entitats haurien de prendre la iniciativa per a fiscalitzar millor les seves finances amb un augment de la transparència dels projectes i de les seves dades comptables. Finances millor controlades davant d'un clima econòmic complicat ajuda a gestionar millor els seus recursos reduint i preveure de forma més efectiva els mitjans que necessiten per a continuar amb les seves operacions o assumir els deutes pendents. A més, amb unes finances ben administrades, també, milloraria la seva imatge, aspecte que augmentaria la confiança del públic en general i, tal vegada, provocant un increment en les donacions i aportacions rebudes (Bottiglieri et al., 2011, p.58).

11.1. PROBLEMES I LIMITACIONS DAVANT LA COVID-19

L'objectiu de la present tesi és analitzar la gestió econòmica i financera de les entitats sense ànim de lucre per a aprofundir en quins són els problemes i limitacions més comuns d'aquestes entitats i proposar mesures que millorin l'acció comptable i financera d'un sector que està acostumat a treballar en precari, però que disposa d'una gran capacitat de resiliència i supervivència davant les crisis. Durant la realització d'aquesta investigació s'ha viscut la situació d'emergència i de crisi econòmica de la COVID-19 presenciant els efectes més

immediats. En conseqüència, la recerca ha inclòs un darrer bloc d'estudi sobre quins han estat els efectes en la gestió econòmica i financera de les entitats culturals no lucratives durant aquest període per a entendre millor quina és la situació actual del sector cultural, específicament, en l'àmbit no lucratiu.

11.1.1. Resultats del qüestionari. Pregunta 5.1.

A través de la primera pregunta del cinquè bloc del qüestionari principal, l'estudi ha volgut tractar quins han estat les principals incidències en la gestió econòmica, comptable i fiscal a causa de la situació d'emergència sanitària iniciada en el mes de març de l'any 2020 i quins són els primers efectes de la conseqüent crisi econòmica esdevinguda.

Pregunta 5.1. Quins són els principals problemes per a la vostra entitat sorgits arran de la crisi generada pel virus COVID-19?

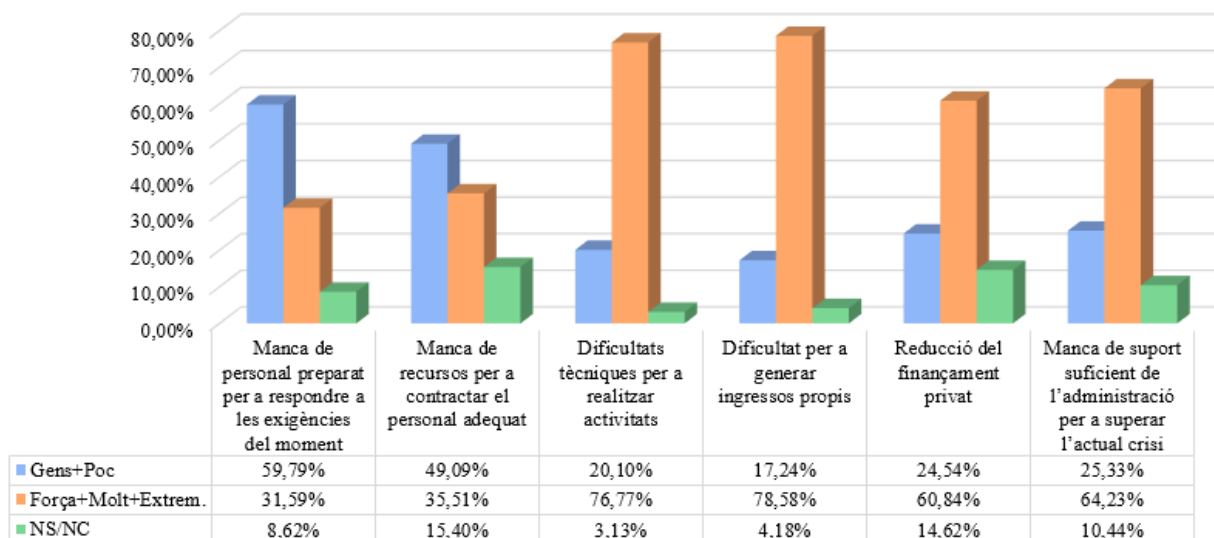
11.1.1.1. Gestió econòmica

L'enquesta ha presentat sis afirmacions sobre la gestió econòmica per a conèixer si, durant la situació d'emergència sanitària, les entitats de la mostra les han patit i requerint quin ha estat el seu nivell de gravetat. En cada punt que s'analitza, les dades comparen les categories de menor rellevància amb les de superior categoria. El gràfic mostra que dues de les problemàtiques més assenyalades són la dificultat tècnica en portar a terme les seves activitats, un 76,77%, i la de generar ingressos propis, un 78,58%. Donada la paralització de l'activitat a nivell mundial, es pot afirmar que els resultats presentats serien coherents.

L'ítem més destacat és la dificultat per a generar ingressos propis, fet que pot generar una manca immediata de recursos financers en entitats que, com les analitzades, tradicionalment tenen una tresoreria dèbil. El sistema pel qual es financen les entitats socials (i també les de caràcter no lucratiu cultural) es caracteritzen pels finançaments a curt termini, habitualment anuals, mancats d'estabilitat i continuïtat (Galindo et al., 2014, p.28). També, hi ha un elevat nombre d'entitats que creuen que hi ha hagut una falta de suport de les administracions, un 64,23%.

Gràfic 11.1.

Resultats de la Pregunta 5.1. del Qüestionari. Gestió econòmica



Font: Elaboració pròpia.

- **Manca de personal preparat per a respondre a les exigències del moment**

A la pregunta sobre la manca de personal preparat per a respondre a la situació generada per la pandèmia, les entitats enquestades no han considerat que fos una incidència destacable. 229 respostes trien de les categories “Gens” o “Poc”, un 59,79% del total, front 121 que opten per les respostes “Força”, “Molt” o “Extremadament”, un 31,59%.

Taula 11.1.

Pregunta 5.1. del Qüestionari. Manca de personal preparat

(A) Gens	(B) Poc	Σ (A)(B)	(C) Força	(D) Molt	(E) Extrem.	Σ (C)(D)(E)	NS/NC
112	117	229	72	25	24	121	33
29,24%	30,55%	59,79%	18,80%	6,53%	6,26%	31,59%	8,62%

Font: Elaboració pròpia.

Contràriament en aquest resultat, Pujol senyala que la captació i retenció del personal, en especial el de caràcter directiu, és una de les grans dificultats en la gestió i que està condicionada per les disponibilitats econòmiques de les entitats (Pujol, 2008, p.137). L'aspecte de la professionalització del sector cultural no lucratiu és una de les principals millores en les que s'hauria de treballar, especialment, en l'àmbit de gestió econòmica. Com es veurà a les respostes següents, en realitat, les qüestions que més han preocupat a les organitzacions són les relacionades amb la recerca d'ingressos i la dificultat de realitzar les seves activitats, tant per a obtenir recursos públics i privats com per a la impossibilitat de portar a terme les seves finalitats per les quals van néixer.

- **Manca de recursos per a contractar el personal adequat**

Els resultats de la pregunta relacionada amb la disponibilitat de recursos suficients per a contractar personal adequat presenta un resultat similar al de la pregunta analitzada prèviament. La gestió del coneixement és un objectiu estratègic a qualsevol organització, d'aquí la importància de contractar personal qualificat i amb idees innovadores (Radrigán et al., 2012, p.16).

Taula 11.2.

Pregunta 5.1. del Qüestionari. Manca de recursos per a contractar personal

(A) Gens	(B) Poc	Σ (A)(B)	(C) Força	(D) Molt	(E) Extrem.	Σ (C)(D)(E)	NS/NC
117	71	188	58	36	42	136	59
30,55%	18,54%	49,09%	15,14%	9,40%	10,97%	35,51%	15,40%

Font: Elaboració pròpia.

Les organitzacions enquestades tampoc consideren que sigui un problema que destacat especialment durant el període de la COVID-19. El sumatori de les categories de “Gens” o “Poc” han estat triades per 188 organitzacions en total, un 49,09%, mentre que puja lleugerament el percentatge de respostes “Força”, “Molt” o “Extremadament” respecte de l'anterior ítem (35,51%, 136 entitats). També, crida l'atenció l'elevat nombre d'entitats que

han respost que desconeixen si la manca de recursos és un problema per a l'entitat, un total de 59 entitats (un 15,40%). Donat aquest desconeixement, les organitzacions no poden avaluar si és una problemàtica real i si la manca de personal preparat pot estar relacionada amb la seva situació econòmica i financera.

- **Dificultats tècniques per a realitzar activitats**

Les entitats enquestades destaquen la dificultat per a realitzar els seus projectes com un dels principals problemes que ha esdevingut a causa de la crisi de la COVID-19. El sumatori de les categories “Força”, “Molt” o “Extremadament” ascendeix un total de 294 respostes, un 76,77%. Per contra, les categories “Gens” o “Poc” han rebut 77 respostes, un 20,10%. Aquesta resposta és destaca com una de les principals.

Taula 11.3.

Pregunta 5.1. del Qüestionari. Dificultats tècniques per a realitzar activitats

(A) Gens	(B) Poc	Σ (A)(B)	(C) Força	(D) Molt	(E) Extrem.	Σ (C)(D)(E)	NS/NC
21	56	77	77	88	129	294	12
5,48%	14,62%	20,10%	20,11%	22,98%	33,68%	76,77%	3,13%

Font: Elaboració pròpia.

Moltes de les organitzacions participants en la investigació treballen en disciplines tant diverses com la música, les arts escèniques, la cultural popular i tradicional o l'àmbit patrimonial. La major part d'aquestes activitats tenen en el contacte amb el públic un aspecte essencial per a dur a terme les seves activitats. S'ha fet un esforç per a incloure el format en línia en els seus projectes, però possiblement no ha arribat a totes les organitzacions. Per exemple, la negativa percepció de les organitzacions de gestió de patrimoni cultural immaterial en relació a realitzar activitats de forma virtual no és tant sols per la seva situació financera, sinó també per la seva aportació dins la societat. És a dir, imposant-se limitacions a les celebracions públiques es compromet el ritme social, les relacions comunitàries i l'ús de l'espai públic (Canals i Roigé, 2021, p.9).

- **Dificultat per a generar ingressos propis**

La dificultat en el desenvolupament dels seus projectes comporta un efecte directament proporcional en la possibilitat de generar ingressos i evitar dependre de subvencions i aportacions públiques. La immediata conseqüència a la problemàtica de no poder realitzar activitats és la limitació plantejada en el qüestionari sobre la dificultat de generar ingressos propis durant la COVID-19. També, aquest ítem ha estat una de les principals respostes. Els enquestats han contestat amb les categories “Força”, “Molt” o “Extremadament” un total de 218 respostes, un 78,58%. D'altra banda, només un 17,24% que han respost “Gens” o “Poc”, 66 respostes.

Taula 11.4.

Pregunta 5.1. del Qüestionari. Dificultat per a generar ingressos propis

(A) Gens	(B) Poc	Σ (A)(B)	(C) Força	(D) Molt	(E) Extrem.	Σ (C)(D)(E)	NS/NC
24	42	66	83	103	115	218	16
6,27%	10,97%	17,24%	21,67%	26,89%	30,02%	78,58%	4,18%

Font: Elaboració pròpia.

Amb la paralització de les activitats no essencials durant la situació d'emergència sanitària, l'efecte més directe i visible fou la considerable pèrdua d'oportunitats d'obtenir ingressos (De Voldere et al., 2021, p.31). Segons l'informe elaborat del CoNCA sobre l'impacte de la COVID-19, un 44% de les entitats sense ànim de lucre havien patit una reducció dels seus ingressos de més del 50%. També, l'estudi indica que l'estimació de l'impacte en la facturació per a sectors culturals fou d'un 24% de pèrdues de mitjana, destacant-se negativament els subsectors de les arts escèniques i musicals i del patrimoni i els museus que van ser els més afectats, amb un 72% i un 35% de pèrdues, respectivament (CoNCA, 2020b).

- **Reducció del finançament privat**

Segons les respostes dels enquestats, la reducció del finançament privat, és a dir, la disminució d'ingressos procedents d'entitats privades també va ser un dels aspectes que es va veure afectat de manera més significativa a causa de la COVID-19. El sumatori de les categories “Força”, “Molt” o “Extremadament” en resulta un total de 233 respostes (un 60,84%), en canvi, les categories “Gens” o “Poc” sumen un total de 94 respostes, un 24,54%. En el finançament privat apareixen figures com el mecenatge i el patrocini, elements que encara caldria treballar. La figura del mecenatge està en camí per a disposar d'un marc més favorable i davant d'una situació de greu crisi econòmica com la viscuda, tant la disminució de recursos en entitats no lucratives com la dificultat per a obtenir-ne de nous, es va veure dràsticament afectada.

Taula 11.5.

Pregunta 5.1. del Qüestionari. Reducció del finançament privat

(A) Gens	(B) Poc	Σ (A)(B)	(C) Força	(D) Molt	(E) Extrem.	Σ (C)(D)(E)	NS/NC
48	46	94	93	70	70	233	56
12,53%	12,01%	24,54%	24,28%	18,28%	18,28%	60,84%	14,62%

Font: Elaboració pròpia.

La cultura empresarial envers el patrocini i el mecenatge encara seria insuficient i una de les explicacions podria ser la manca d'interès respecte l'oferta a patrocinar. Caldria transformar una situació aparentment desfavorable en una important oportunitat tant per a les empreses com per a les organitzacions no lucratives (Fina et al., 2002, p.276-277). Segons l'informe del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte sobre les aliances entre empreses i les institucions culturals, entre les principals motivacions per a emprendre accions de mecenatge seria la responsabilitat social empresarial, la millora en la reputació de l'empresa i el posicionament de la marca. Totes aquestes raons estarien relacionades amb el compromís social assumit voluntàriament per l'empresa, aconseguint obtenir una millor imatge corporativa (Poveda et al., 2015, p.28).

- **Manca de suport suficient de l'administració per a superar l'actual crisi**

En el darrer ítem plantejat en el qüestionari envers la gestió econòmica de les entitats culturals no lucratives 246 respostes, un 64,23%, han optat per les categories “Força”, “Molt” o “Extremadament” el que vol dir que consideren que hi ha hagut una manca de suport de l'administració per a superar la crisi derivada de la COVID-19. Per contra, les organitzacions que han contestat les categories “Gens” o “Poc” en resulten un total de 97 entitats, un 25,33%. Donat que les administracions públiques van aportar recursos per a fer front a les pèrdues i despeses de les organitzacions amb la creació d'eines com els ERTO, que van ajudar a reduir la massa salarial de forma temporal, en un futur proper s'hauria de treballar si no existeix una relació prou fluïda entre l'entorn públic-privat o si les entitats en depenen en excés de les aportacions públiques, aspectes que s'ha anat tractant durant aquesta investigació.

Taula 11.6.

Pregunta 5.1. del Qüestionari. Manca de suport de l'administració

(A) Gens	(B) Poc	Σ (A)(B)	(C) Força	(D) Molt	(E) Extrem.	Σ (C)(D)(E)	NS/NC
37	60	97	112	64	70	246	40
9,66%	15,67%	25,33%	29,24%	16,71%	18,28%	64,23%	10,44%

Font: Elaboració pròpia.

Un sector que encara no s'havia recuperat de la crisi de l'any 2008 i que va patir una reducció de subvencions públiques en els anys posteriors, les entitats van viure la COVID-19 amb una situació de precarietat i una total incertesa sobre el temps en què els projectes que estaven desenvolupant estarien paralitzats. Malgrat les aportacions de les administracions o els ajuts respecte del personal amb eines com els ERTO, la crisi va posar de manifest la manca de capacitat per a respondre de forma coherent i equitativa en tots els sectors, on els agents havien de reaccionar ràpidament i desenvolupar noves eines i que aquestes fossin més resistents (Vecco et al., 2022, p.52). Certament, amb un entorn feble, la imprecisió de conèixer quin és el període d'inactivitat dels projectes i amb la dificultat d'implementar

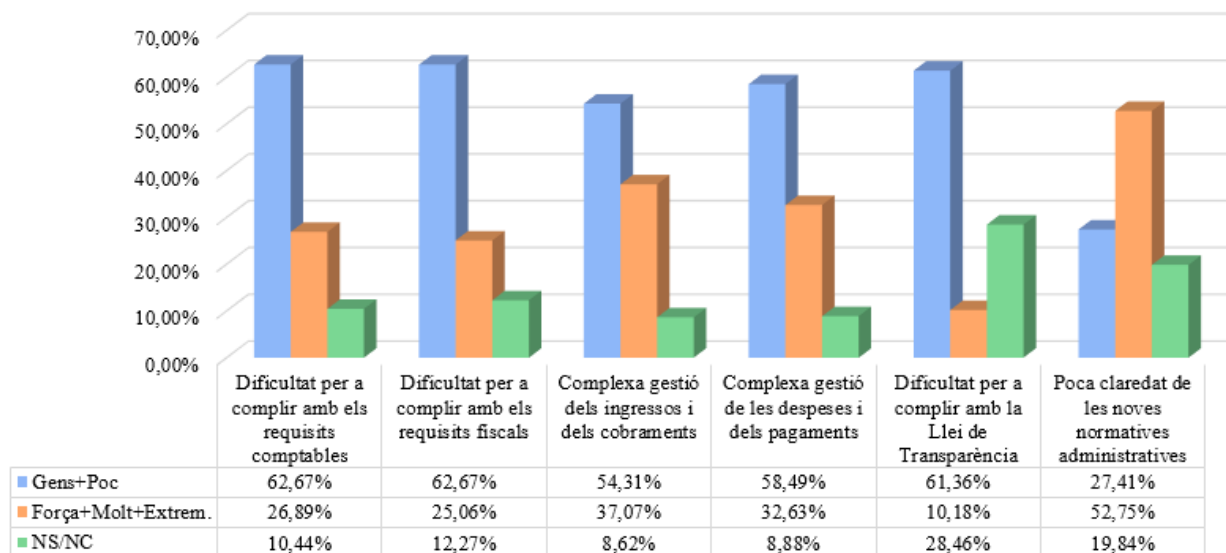
solucions ràpides, les organitzacions amb poques possibilitats de resiliència és molt probable que pateixin significativament i, fins i tot, arribi al seu tancament.

11.1.1.2. Gestió comptable i fiscal

En la pregunta 5.1. del qüestionari es va formular un segon apartat amb sis afirmacions addicionals sobre l'àmbit més de caire comptable i fiscal de les entitats i quins són els possibles problemes que s'han originat. En general, les entitats no destaquen cap resposta de manera significativa a excepció de la manca de claredat de la legislació administrativa (un 52,75%) que es vincula amb la problemàtica del capítol 10 sobre la relació amb les administracions públiques. En el capítol passat es destaca que les organitzacions culturals no lucratives plantegen la necessitat de millorar les relacions públic-privat més enllà de l'accés i l'obtenció de finançament, amb l'objectiu de generar una relació fluïda amb beneficis per ambdues parts. Les dades es poden visualitzar en el següent gràfic:

Gràfic 11.2.

Resultats de la Pregunta 5.1. del Qüestionari. Gestió comptable i fiscal



Font: Elaboració pròpia.

- **Dificultat per a complir amb els requisits comptables**

Els enquestats no han identificat com a significativa la primera problemàtica exposada sobre l'àmbit de la gestió comptable i fiscal, és a dir, que no consideren que existeixi una gran dificultat per a complir amb els requisits comptables arran de la pandèmia de la COVID-19. El sumatori de les categories “Gens” o “Poc” recull un total de 240 respostes, corresponent un 62,67% del total. Només 103 respostes, un 26,89%, apunten que sigui de tipus “Força”, “Molt” o “Extremadament”.

Taula 11.7.

Pregunta 5.1. del Qüestionari. Dificultat per a complir amb els requisits comptables

(A) Gens	(B) Poc	Σ (A)(B)	(C) Força	(D) Molt	(E) Extrem.	Σ (C)(D)(E)	NS/NC
105	135	240	56	28	19	103	40
27,42%	35,25%	62,67%	14,62%	7,31%	4,96%	26,89%	10,44%

Font: Elaboració pròpia.

Certament, la paralització de l'activitat mundial no va provocar un increment substancial en la tasca comptable. Però, caldria assenyalar que les entitats perceben els seus problemes des d'una vessant més econòmica i no tant de tipus comptable, és a dir, treballen des d'una visió més de liquiditat, de disponibilitat financera i d'obtenció de recursos econòmics que des de la perspectiva de gestió comptable. En conseqüència, tenint en compte els resultats assenyalats a la resta de capítols de discussió és coherent que els requisits comptables no siguin un problema destacable per a les organitzacions analitzades.

- **Dificultat per a complir amb els requisits fiscals**

En el cas de la complexitat en el compliment dels requisits de caire fiscal, segons les respostes obtingudes del qüestionari principal, les organitzacions tampoc en destaquen que suposi una gran problemàtica en la seva gestió, tampoc durant la època de la COVID-19. 240 respostes han assenyalat les categories “Gens” o “Poc”, un 62,67% del total, el que suposa un

resultat pràcticament idèntic a l'obtingut a la pregunta immediatament anterior sobre l'àmbit comptable. Només 96 entitats ho consideren "Força", "Molt" o "Extremadament", un 25,06%.

Taula 11.8.

Pregunta 5.1. del Qüestionari. Dificultat per a complir amb els requisits fiscals

(A) Gens	(B) Poc	Σ (A)(B)	(C) Força	(D) Molt	(E) Extrem.	Σ (C)(D)(E)	NS/NC
105	135	240	59	20	17	96	47
27,42%	35,25%	62,67%	15,40%	5,22%	4,44%	25,06%	12,27%

Font: Elaboració pròpia.

Davant de la magnitud del xoc econòmic que ha suposat la COVID-19 a nivell global, durant l'any 2020, les administracions van generar una important quantitat d'eines i mesures per a alleugerar la crisi econòmica generada. La flexibilització de les càrregues públiques, donada la reducció dels ingressos d'empreses i entitats, va ser una de les primeres mesures que els governs van adoptar. Es van permetre l'ajornament de pagaments fiscals (impostos i taxes) i, també, de les cotitzacions a la Seguretat Social (Curto i Romagosa, 2021, p.66).

- **Complexa gestió dels ingressos i dels cobraments**

La gestió de l'àrea de comptes a cobrar, és a dir, els ingressos i els cobraments, tampoc despunta com una de les àrees problemàtiques, tot i la dificultat per a cobrar els saldos pendents amb els clients o la complicada disponibilitat de recursos públics i privats. Aquesta situació generaria endarreriments en l'accés i l'obtenció de fons econòmics per a fer front a les pèrdues i les despeses produïdes durant la situació generada per la COVID-19.

Malgrat que no hi ha un grup de respostes que ressaltin de forma significativa, les categories "Gens" o "Poc" sumen un total de 208 respostes, és a dir, un 54,31%, del total. Per contra, un 37,07% (142 respostes) de les organitzacions si ho destacarien com a rellevant i han contestat les categories "Força", "Molt" o "Extremadament".

Taula 11.9.

Pregunta 5.1. del Qüestionari. Complexa gestió dels ingressos i dels cobraments

(A) Gens	(B) Poc	Σ (A)(B)	(C) Força	(D) Molt	(E) Extrem.	Σ (C)(D)(E)	NS/NC
82	126	208	70	44	28	142	33
21,41%	32,90%	54,31%	18,27%	11,49%	7,31%	37,07%	8,62%

Font: Elaboració pròpia.

És probable que no sigui considerat com un problema significatiu donada la gran dependència econòmica de les administracions, i davant de possibles endarreriments en els cobraments, en el fons, aquests no generarien dificultats de morositat.

- **Complexa gestió de les despeses i dels pagaments**

La gestió dels comptes a pagar tampoc es destaca com una àrea conflictiva en l'àmbit de gestió comptable. Tot i la rebaixa dels recursos econòmics, les despeses també es van reduir progressivament al paralitzar-se l'activitat i amb una reducció de la massa salarial per l'acolliment als ERTO. En conseqüència, les entitats tampoc feien front als costos fixos derivats del manteniment de la plantilla, reduint les despeses fixes de forma significativa sense necessitat d'implementar acomiadaments massius entre els treballadors.

Taula 11.10.

Pregunta 5.1. del Qüestionari. Complexa gestió de les despeses i dels pagaments

(A) Gens	(B) Poc	Σ (A)(B)	(C) Força	(D) Molt	(E) Extrem.	Σ (C)(D)(E)	NS/NC
87	137	224	68	37	20	125	34
22,72%	35,77%	58,49%	17,75%	9,66%	5,22%	32,63%	8,88%

Font: Elaboració pròpia.

Entre les respostes obtingudes sobresurt el sumatori de les categories “Gens” o “Poc” amb un total de 224 respostes, un 58,49% en termes relatius. Per contra, les organitzacions que ho consideren “Força”, “Molt” o “Extremament” sumen 125 respostes (32,63%). Probablement, les despeses cobertes via subvencions o eines com van ser els ERTO van facilitar que les entitats poguessin disposar d’una solució financera, encara que fos a curt termini. Tot plegat suposa que aquest ítem no ha estat assenyalat per les entitats analitzades com un problema significatiu.

- **Dificultat per a complir amb la Llei de Transparència**

En les respostes obtingudes a la pregunta sobre la problemàtica en el compliment de la Llei de Transparència, i específicament durant la crisi de la COVID-19, es posa de relleu dos aspectes a considerar. D’una banda, els enquestats no adverteixen la transparència i l’accessibilitat com un àmbit rellevant, amb un total de 235 respostes (un 61,36%), és a dir, amb les respostes a les categories “Gens” o “Poc”. En canvi, només un 10,18% (39 entitats) ho consideren amb les categories “Força”, “Molt” o “Extremadament”. En aquesta pregunta destaca l’alt volum de respostes a l’ítem de “NS/NC” amb un total de 109 respostes (un 28,46%). La poca percepció de la dificultat per a complir amb la transparència i l’accessibilitat pot suposar, en realitat, una manca de coneixement o de presa de consciència de la seva gran importància, com ja es mostrava en el primer bloc de la present tesi amb l’anàlisi sobre la fiabilitat i la transparència de les dades comptables.

Taula 11.11.

Pregunta 5.1. del Qüestionari. Dificultat per a complir amb la Llei de Transparència

(A) Gens	(B) Poc	Σ (A)(B)	(C) Força	(D) Molt	(E) Extrem.	Σ (C)(D)(E)	NS/NC
120	115	235	25	12	2	39	109
31,33%	30,03%	61,36%	6,53%	3,13%	0,52%	10,18%	28,46%

Font: Elaboració pròpia.

Les finalitats que persegueixen aquest tipus d'entitats no lucratives; les persones beneficiàries i usuàries de les seves actuacions, habitualment diferents als finançadors; el règim fiscal especial i normalment favorable; l'alta taxa de finançament a través de subvencions, donacions i llegats; són algunes de les raons perquè les entitats no lucratives haurien de mostrar informació suficient que demostrï tant el compliment de les seves finalitats com de la seva missió, així com la imatge fidel de l'entitat (AECA, 2016, p.11). Les organitzacions haurien de treballar perquè la transparència i l'accessibilitat de les dades no sigui percebuda simplement com un compliment normatiu perquè, en realitat, és una oportunitat de millora i de creixement.

- **Poca claredat de les noves normatives administratives**

Dels diferents aspectes plantejats en el qüestionari sobre les diverses problemàtiques de caràcter comptable i fiscal davant la COVID-19, en sobresurt un respecte de la resta de propostes: la complexitat en la comprensió de la nova legislació administrativa. Els enquestats han respost aquest ítem amb un total de 202 respostes en les categories de “Força”, “Molt” o “Extremadament”, un 52,75% del total. També, l'elevat percentatge de “NS/NC” és prou notable i un element que, probablement, assenyalava l'existència d'una normativa administrativa poc precisa.

Taula 11.12.

Pregunta 5.1. del Qüestionari. Poca claredat de les noves normatives administratives

(A) Gens	(B) Poc	Σ (A)(B)	(C) Força	(D) Molt	(E) Extrem.	Σ (C)(D)(E)	NS/NC
47	58	105	105	62	35	202	76
12,27%	15,14%	27,41%	27,42%	16,19%	9,14%	52,75%	19,84%

Font: Elaboració pròpia.

El marcat caràcter complex de la normativa administrativa es va incrementar amb els canvis constants que s'anaven produint en funció de quina era la situació sanitària. Les entitats van patir aquest escenari durant els diferents períodes de la pandèmia, des del confinament total

passant per l'adaptació de les activitats a la normativa sanitària amb canvis continuats en les restriccions per l'aforament. Aquesta situació provocaria una constant incertesa respecte de les diferents legislacions aprovades per les institucions. A causa d'aquest panorama, la poca claredat de les noves normatives administratives es destaca com la problemàtica més rellevant a nivell comptable i fiscal que han sofert les organitzacions enquestades.

11.1.2. Resultats del qüestionari reduït. Pregunta 3

La tercera pregunta de l'enquesta de tipus reduït ha treballat envers la validació dels resultats obtinguts amb la pregunta 5.1. del qüestionari principal. La qüestió torna a dividir les afirmacions en els blocs de gestió econòmica, d'una banda, i comptable i fiscal, de l'altra.

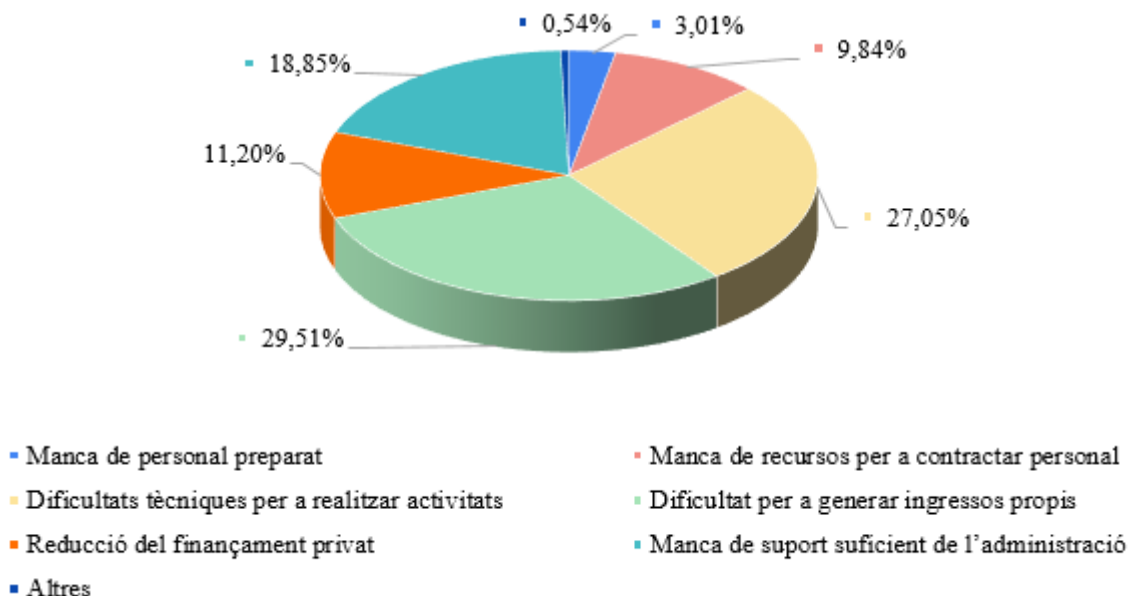
Pregunta 3. Segons la teva opinió, quins són els principals problemes de les entitats culturals catalanes de caràcter no lucratiu arran de la crisi generada per la COVID-19?

11.1.2.1. Gestió econòmica

En el primer bloc de la tercera pregunta del qüestionari reduït també prevalen les respostes relacionades amb l'àmbit de la realització d'activitats i la problemàtica de generar ingressos propis derivada de la paralització de l'activitat a nivell mundial i les restriccions sanitàries successives. Del total de les 163 entitats que han contestat el qüestionari reduït, les organitzacions han contestat 366 respostes perquè les organitzacions podien respondre fins a tres opcions del total proposades (veure les taules de dades a l'Annex IV de la tesi). Tot i que les "Dificultats tècniques per a realitzar activitats" en disposa de 99 respostes, un 27,05% del total, la principal preocupació presentada ha estat la "Dificultat per a generar ingressos propis" amb un total de 108 respostes, un 29,51%, mantenint-se els mateixos resultats que els obtinguts amb el qüestionari principal. Aquestes dues afirmacions corresponen al 56,56% del total (207 respostes). La manca de suport de les administracions públiques també en resulta significatiu amb un 18,85%, sent molt residual els ítems sobre la preparació del personal.

Gràfic 11.3.

Resultats de la Pregunta 3 del Qüestionari Reduït. Gestió econòmica



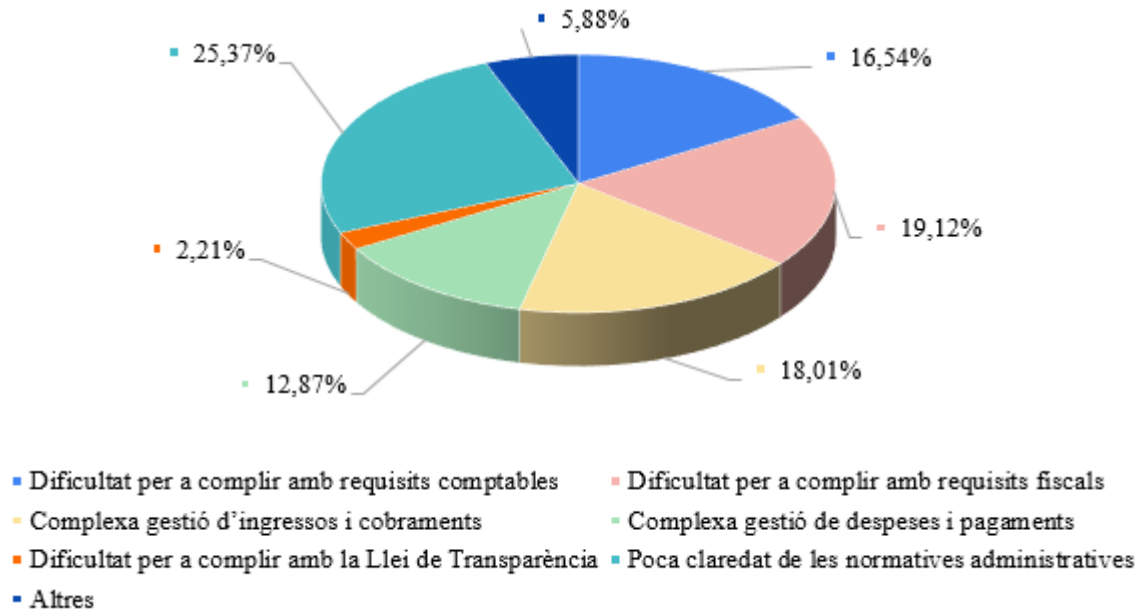
Font: Elaboració pròpia.

11.1.2.2. Gestió comptable i fiscal

Una primera anàlisi de les respostes sobre la gestió comptable i fiscal en el qüestionari reduït, planteja que les problemàtiques en aquest àmbit quedarien una mica difuminades al no destacar cap resultat en concret per sobre dels altres. Seguint la línia de les respostes obtingudes amb el qüestionari principal, l'afirmació sobre la "Poca claredat de les normatives administratives" torna a ser la resposta dominant entre els enquestats. Aquesta qüestió presenta un total de 69 respostes, un 25,37%. Encara que els ítems sobre comptabilitat, fiscalitat i la gestió d'ingressos i despeses mostra una certa rellevància, l'àmbit del compliment de la transparència i l'accessibilitat pràcticament no ha obtingut respostes, un 2,21%. Com s'ha assenyalat en altres apartats d'aquesta tesi, un aspecte a treballar és la formació envers aquest àmbit des d'una vessant normativa i, també, de creixement com a organització.

Gràfic 11.4.

Resultats de la Pregunta 3 del Qüestionari Reduït. Gestió comptable i fiscal



Font: Elaboració pròpia.

11.1.3. Notes de les entrevistes semiestructurades. Pregunta 5.1.

A causa de la complexa situació que van viure les entitats, la pregunta que s'ha plantejat als entrevistats és si aquest escenari ha canviat la forma de veure i de reescriure la gestió actual de les organitzacions per a actuar millor, més coordinadament o amb més recursos davant de possibles noves crisis.

Pregunta 5.1. Consideres que la crisi econòmica produïda per la COVID-19 ha reconsiderat la gestió econòmica, comptable i fiscal de les entitats culturals?

En general, els participants consideren que les entitats s'han hagut de reinventar per a portar a terme les activitats que estaven previstes a l'any 2020 i planificades abans de conèixer la situació d'emergència sanitària i de la paralització mundial de l'economia derivat de la COVID-19. En alguns casos, es van endarrerir, en d'altres, hi ha hagut una orientació a fer

activitats més de caire digital que, inevitablement, han afectat al tipus d'ingrés i/o als models de negoci existents fins aleshores. S'han produït alguns canvis en els processos interns, però tampoc de forma destacable. La situació més habitual va ser un híbrid d'ajornaments, cancel·lacions de projectes i un certa inclusió en el món digital.

Aquestes situacions podrien derivar en certes modificacions en l'àmbit de la gestió econòmica, comptable i fiscal, però que, en tot cas, s'hauran d'analitzar en els propers anys. De totes maneres, els entrevistats apunten que hi ha hagut altres crisis, com la que va esdevenir l'any 2008, en les que tampoc es van fer reformes apreciables. En realitat, les entitats no acostumen a fer replantejaments a conseqüència de la situació conjuntural (econòmica, política o social) sinó, més aviat, una transformació es produeix quan neix de la pròpia entitat. Es produiran progressos si dins les organitzacions hi ha un canvi de gestors amb una visió més professionalitzada, amb una nova mirada, d'aquesta manera si seria més probable que existís aquesta reconsideració envers la forma de gestió econòmica i financera.

“Un compte de resultats en el qual puguis tenir ben identificat les activitats diferents, almenys els ingressos i els costos variables, per petits que siguin, per a mirar de veure el tema aquest com està, avui en dia hauria de ser irrenunciable”.⁸⁴

XEMA GIL, Consultor d'entitats del tercer sector

11.1.4. Validació d'hipòtesis

Malgrat que l'estudi dels efectes de la COVID-19 no era la finalitat inicial de la present tesi doctoral, l'escenari de la pandèmia amb efectes tant socials com econòmics ha creat un marc de treball molt útil per a profunditzar encara més en els problemes i les limitacions del sector cultural no lucratiu.

5.1. Explorar els problemes i les limitacions de caràcter econòmic, comptable i fiscal que ha generat en les entitats culturals catalanes l'efecte de la COVID-19.

⁸⁴ Veure l'entrevista íntegra a l'annex de la tesi.

La hipòtesi de treball associada ha volgut analitzar, si n'hi ha hagut, nous problemes derivats de la crisi de la COVID-19 o un possible increment d'incidències en els ja existents. La investigació s'ha interessat per si aquestes han provocat un canvi de paradigma i de forma de gestió amb motiu de la situació viscuda.

H5.1. L'alerta sanitària de la COVID-19 al març del 2020 ha provocat greus problemes i limitacions en la gestió econòmica, comptable i fiscal de les entitats culturals, a banda, de les que ja patien habitualment i que, probablement, pot provocar una reconsideració en la gestió de recursos propis i aliens.

D'una banda, les problemàtiques de les organitzacions continuen sent les mateixes en un panorama tan incert com ha estat el de la crisi sanitària de la COVID-19. Els principals neguits són la realització d'activitats i l'obtenció recursos econòmics. No hi ha hagut un canvi significatiu per la situació originada a partir del març de l'any 2020. Certament, l'escenari mostra un augment en la incidència però no han canviat els tipus de problemàtiques. D'altra banda, les entitats han viscut aquest episodi amb incertesa i preocupació, però no han plantejat un canvi en la forma de gestió econòmica, comptable i fiscal. Com expliquen els participants en les entrevistes, els canvis venen vinculats amb l'arribada de nous gestors més professionals al front de les organitzacions, en conseqüència, esdevé per una nova anàlisi i reflexió interna, però no deriva de cap efecte extern. Observant les respostes obtingudes en el qüestionari principal, l'enquesta reduïda i les entrevistes realitzades, la recerca conclou que la hipòtesi H5.1. no es compleix.

11.2. ELS EFECTES IMMEDIATS DE LA COVID-19

Davant la crisi sanitària, les entitats han tornat a demostrar la seva capacitat de resiliència envers la crisi econòmica i financera esdevinguda i la complexitat per a gestionar els canvis, ajornaments o cancel·lacions de les activitats que ja estaven previstes abans de l'inici de la COVID-19. Un altre efecte directe van ser les decisions que es van haver de prendre per a mantenir les plantilles, evitant acomiadaments massius per una manca de liquiditat i no disposar de recursos suficients. Els mitjans disponibles i com s'utilitzen és converteix en essencial per a mantenir una postura forta davant una situació de crisi econòmica. Les

organitzacions sense suficient coneixement de la seva estructura financera, inclosos els recursos i els pressupostos, probablement, hauran patit per a obtenir una visió de conjunt o poder desenvolupar la seva missió (Chen, 2010, p.3010).

Enfront d'entorns de crisis financeres com la viscuda amb la COVID-19, la manca de recursos podria generar en qualsevol entitat, per exemple, el retràs o l'impagament de deutes dels proveïdors o dels salaris dels treballadors. Afrontar impostos, taxes i d'altres tipus de pagaments d'àmbit fiscal són aspectes a considerar per a poder evitar tensions en la tresoreria. Perllongar aquesta situació en el temps podria comportar la possible reducció de l'estructura de l'entitat (amb acomiadaments, sortides voluntàries del personal, reducció de projectes i activitats, etc.) i, fins i tot, provocar la seva desaparició. Aquest estudi vol remarcar la importància del coneixement en la gestió econòmica i financera, donat que la seva mancança debilita la gestió de qualsevol organització. Una vegada s'han presentat les problemàtiques en l'apartat anterior, la investigació vol posar en relleu quins han estat els efectes immediats en les organitzacions cultural no lucratives.

11.2.1. Resultats del qüestionari. Pregunta 5.2.

La pregunta 5.2. del qüestionari principal ha presentat una sèrie d'afirmacions sobre aspectes clau i que s'han vist afectats de forma immediata arran de la crisi de la COVID-19, les quals són: el personal, la continuïtat de l'activitat i la disponibilitat i l'aplicació dels recursos financers. Les entitats han respost en quin grau les manifestacions presentades s'ajustaven a la seva realitat.

Pregunta 5.2. Derivat de l'estat d'alarma per l'efecte del COVID-19 i la paràlització de l'activitat econòmica a partir de març del 2020, quines d'aquestes afirmacions s'ajusten més a la realitat de la vostra entitat?

11.2.1.1. Personal

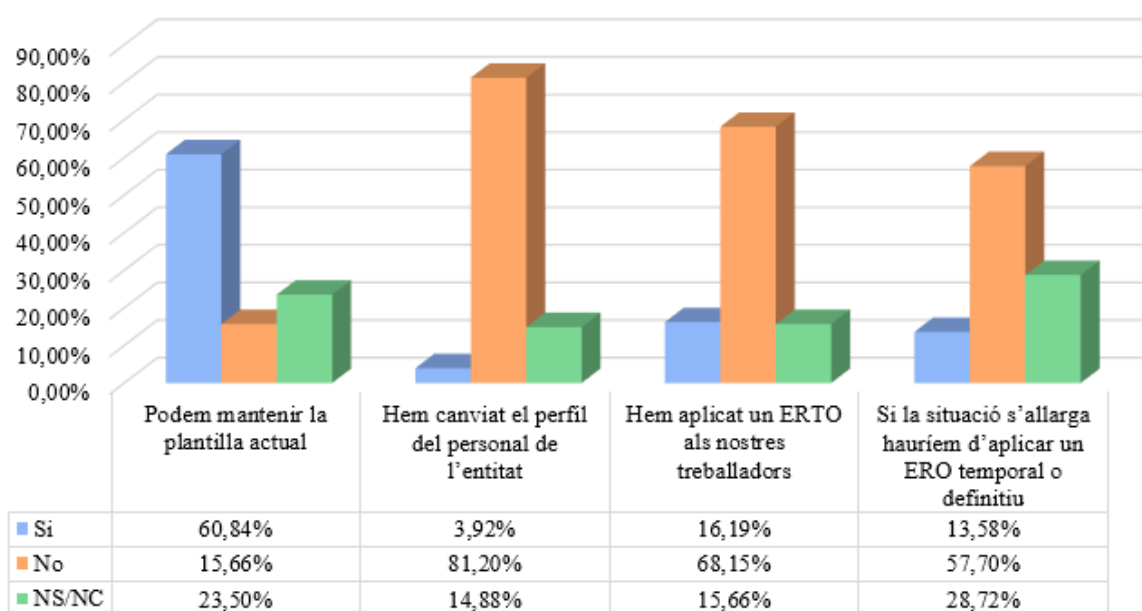
En general, les organitzacions enquestades han pogut mantenir la plantilla actual, les quals han respost afirmativament amb un 60,84% en aquest ítem (233 respostes), potser, perquè en

una gran part del teixit associatiu, el volum de personal és relativament baix. També, les entitats destaquen l'ús d'eines com els EROTO (reduint la despesa salarial de forma temporal), com és el cas del sector de les arts escèniques, on la seva activitat es va disminuir a la meitat, però va poder resistir gràcies a aquesta figura aplicada per les administracions públiques. Cal destacar el percentatge de respostes en relació a l'aplicació d'un possible ERO si la situació s'allargués, un 42,30% han contestat que l'utilitzarien o que no ho saben si caldria utilitzar-lo (13,58% i 28,72%, respectivament).

Malgrat els canvis que ha obligat a portar a terme la COVID-19, amb una entrada significativa de les eines i continguts digitals, encara no hi ha una perspectiva clara de consolidació. Malauradament, poques organitzacions plantegen un canvi del marc estratègic apostant per la transformació digital (Bosch et al., 2021). Davant la crisi esdevinguda tampoc es destaca un interès pel canvi de perfil dels professionals tot i que, segons indica Rey-García, les fundacions més avançades en matèria de gestió procuren professionalitzar-la, atraient persones altament qualificades i aplicant mesures de formació continuada (Rey-García, 2007, p.46).

Gràfic 11.5.

Resultats de la Pregunta 5.2. del Qüestionari. Personal



Font: Elaboració pròpia.

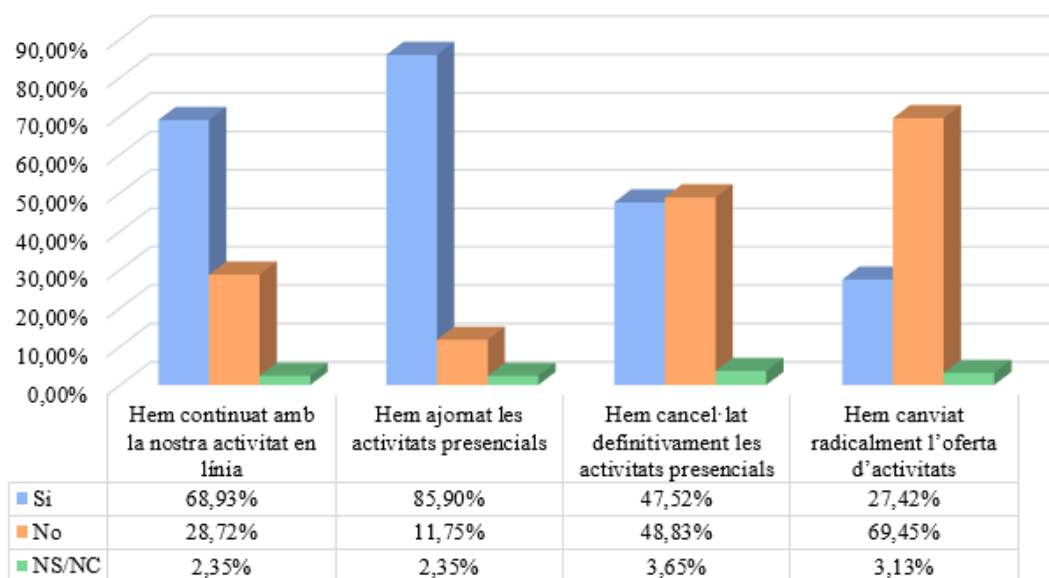
11.2.1.2. Continuïtat de l'activitat

Les principals respostes rebudes sobre la continuïtat de les activitats previstes abans de l'inici de la pandèmia de la COVID-19 han estat, d'una banda, el manteniment dels projectes en línia (264 respostes, un 68,93%) i, de l'altra, l'ajornament de les activitats presencials (329 respostes, un 85,90%). També, un alt percentatge de respostes han contestat que algunes de les activitats presencials previstes si que s'han cancel·lat definitivament (182 respostes, un 47,52%).

Cal afegir que moltes institucions han aplicat situacions de forma simultània, és a dir, tot i començar a explorar el camí de les activitats en línia, la presència en les activitats també és bàsica en la seva idiosincràsia i, quan ha estat factible, les entitats han reprès el contacte directe amb el públic complint amb la normativa sanitària del moment. En alguns casos, els projectes ja s'estan començant a fer de forma híbrida.

Gràfic 11.6.

Resultats de la Pregunta 5.2. del Qüestionari. Continuïtat de l'activitat



Font: Elaboració pròpia.

Quan la continuïtat de l'activitat es veu amenaçada, cal treballar evitant la manca de previsió i planificació, la baixa formació del personal, la manca de legitimitat organitzativa o la pèrdua de valor del voluntariat i la possible reducció de la seva participació, no podent afrontar les noves demandes amb òrgans de govern no funcionals. Les organitzacions haurien d'esforçar-se en la seva capacitat de resposta i de previsió de noves necessitats davant de nous escenaris, amb òrgans de govern compromesos amb la direcció estratègica, on serà imprescindible la professionalització dels equips humans i que disposin d'una consolidació dins les entitats, convivint perfils ben definits (Vidal et al., 2003, p.9).

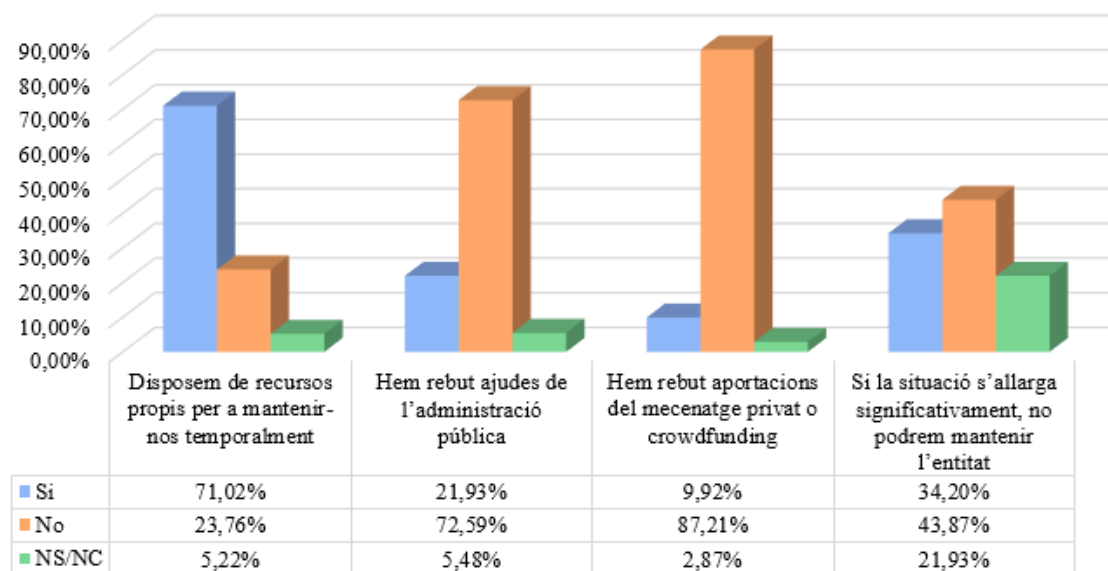
11.2.1.3. Disponibilitat de recursos financers

El qüestionari ha plantejat una sèrie d'opcions per a entendre la situació econòmica i financera patides per les entitats i quina era la seva disponibilitat financera per a salvaguardar la seva supervivència. Sorpren que les entitats han contestat que disposen de recursos suficients per a mantenir-se, sempre i quan aquesta fos una circumstància temporal (un 71,02%). L'estudi de l'estructura econòmica i financera d'una entitat és imprescindible per a conèixer si l'organització, en realitat, no disposa de recursos propis sinó que són els rebuts a través de les subvencions públiques. La tipologia d'aquests recursos també demostra quina és la seva independència financera i solvència associada. Cal posar en valor que el sector cultural no lucratiu està acostumat a la incertesa i la precarietat, sent un dels que han desenvolupat més resiliència durant la pandèmia i sempre han demostrat una gran capacitat d'adaptació.

La quarta opció presenta que, si la situació s'allargués, les entitats podrien tancar. El sumatori de les respostes "Si" i "NS/NC" en resulta un total de 215 respostes (56,13%; 34,20% i 21,93%, respectivament), en conseqüència, l'allargament de la situació provocada per la COVID-19 si podria provocar el tancament d'organitzacions. També, és destacable el nombre d'entitats que han contestat que consideren que no han rebut ajudes de l'administració pública (un 72,59%, 278 entitats), aquesta dada podria indicar que els recursos atorgats no van ser suficients per a la complexitat de l'episodi viscut.

Gràfic 11.7.

Resultats de la Pregunta 5.2. del Qüestionari. Disponibilitat de recursos financers



Font: Elaboració pròpia.

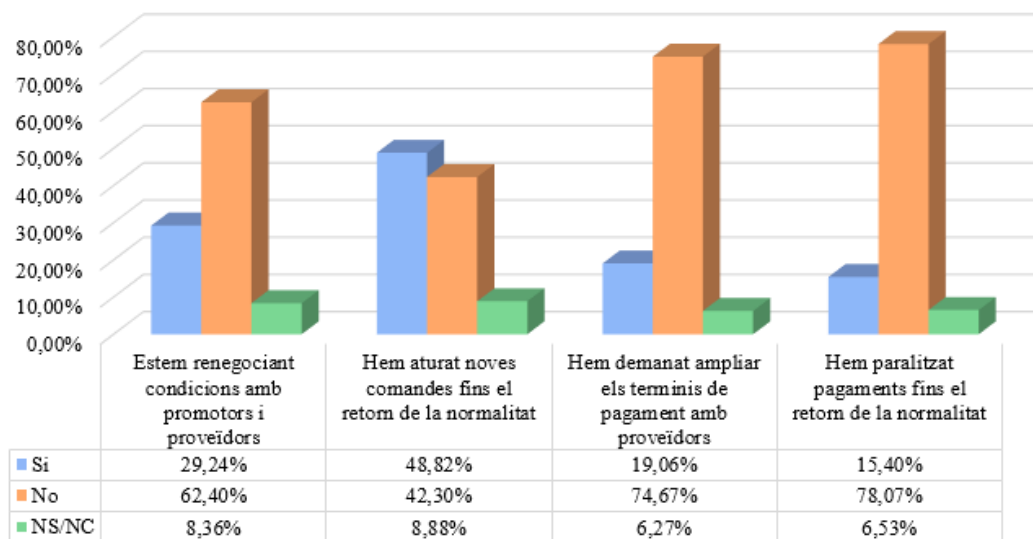
A banda de les subvencions i aportacions públiques, els recursos financers també provenen d'altres àmbits de gestió. La gestió dels recursos financers acaba sent més complexa que la creença en la simplicitat de rebre únicament finançament públic. En un segon terme, les entitats també es van finançar amb recursos privats i propis. Caldria fer esment que encara que es vegin com aportacions socials, en realitat, en la producció de projectes s'hauria de saber el cost i el preu de venda. Les aportacions públiques no són per a cobrir pèrdues, sinó que són ingressos ordinaris, un segment especial de clients a analitzar i gestionar com a tal (Coque i Pérez, 2000, citat a Álvarez i Coque, 2005, p.26).

11.2.1.4. Aplicació de recursos econòmics

Les entitats sense ànim de lucre treballen respecte a una població objectiu i sense que l'enfortiment del benefici econòmic sigui la seva prioritat (Dueñas, 2010, p.505-506). Existeix una clara necessitat de disposar de recursos financers per a realitzar les seves activitats i aconseguir mantenir un nivell de supervivència per a fer-ne d'altres a mitjà i llarg termini.

Gràfic 11.8.

Resultats de la Pregunta 5.2. del Qüestionari. Aplicació de recursos econòmics



Font: Elaboració pròpia.

Respecte l'aplicació de recursos econòmics, cap de les afirmacions facilitades pels enquestats ha resultat la dominant, al contrari, hi ha una gran quantitat de respostes en l'opció del "No". Només l'afirmació sobre si les entitats han aturat noves comandes fins el retorn de la realitat arriba gairebé al 50% dels enquestats, un 48,82% (187 respostes). La investigació vol assenyalar que en el moment de l'enviament dels qüestionaris, les organitzacions encara estaven vivint una situació de total incertesa i, en conseqüència, la primera decisió fou l'aturament de qualsevol nova comanda. En la majoria dels casos, les entitats han ajornat les activitats (evitant la cancel·lació definitiva) o les han adaptat a la nova normativa sanitària per a portar a terme algunes d'elles tant per a mantenir l'esperit de l'ens com per a la generació d'ingressos i la supervivència de l'organització amb els professionals que hi col·laboren.

11.2.2. Resultats del qüestionari reduït. Pregunta 4

En la quarta pregunta de l'enquesta reduïda, també s'han presentat els mateixos quatre blocs treballats en el qüestionari principal (personal, continuïtat, disponibilitat i aplicació de recursos econòmics), en comparació amb els resultats del qüestionari principal.

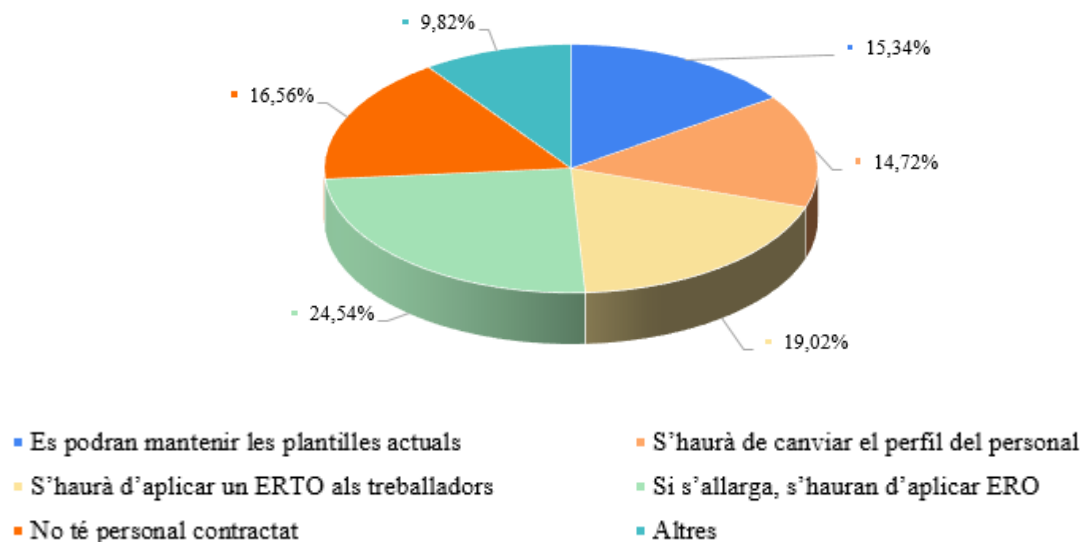
Pregunta 4. Segons la teva opinió, i derivat de l'estat d'alarma per l'efecte de la COVID-19 i la parització de l'activitat econòmica a partir de març del 2020, quines d'aquestes afirmacions creus que s'ajusten a la realitat de les entitats culturals catalanes sense ànim de lucre?

11.2.2.1. Personal

En les respostes obtingudes en el qüestionari reduït envers l'àmbit de personal no es destaca una resposta per sobre de la resta, únicament es podria assenyalar que en el cas d'allargar la situació de crisi, les entitats haurien d'haver aplicat directament un ERO. La figura temporal dels ERO va ser primordial per a poder assegurar els llocs de treball i mantenir-los fins a la tornada a la normalitat una vegada passés la complicada conjuntura social i econòmica. Respecte de les respostes rebudes, caldria destacar que les entitats enquestades van incloure una resposta addicional "No té personal contractat", perquè 27 d'elles (un 16,56%) no tenien treballadors assalariats. Aquesta dada mostra un teixit associatiu format per entitats relativament petites en les que la figura del voluntariat es converteix en imprescindible.

Gràfic 11.9.

Resultats de la Pregunta 4 del Qüestionari Reduït. Personal



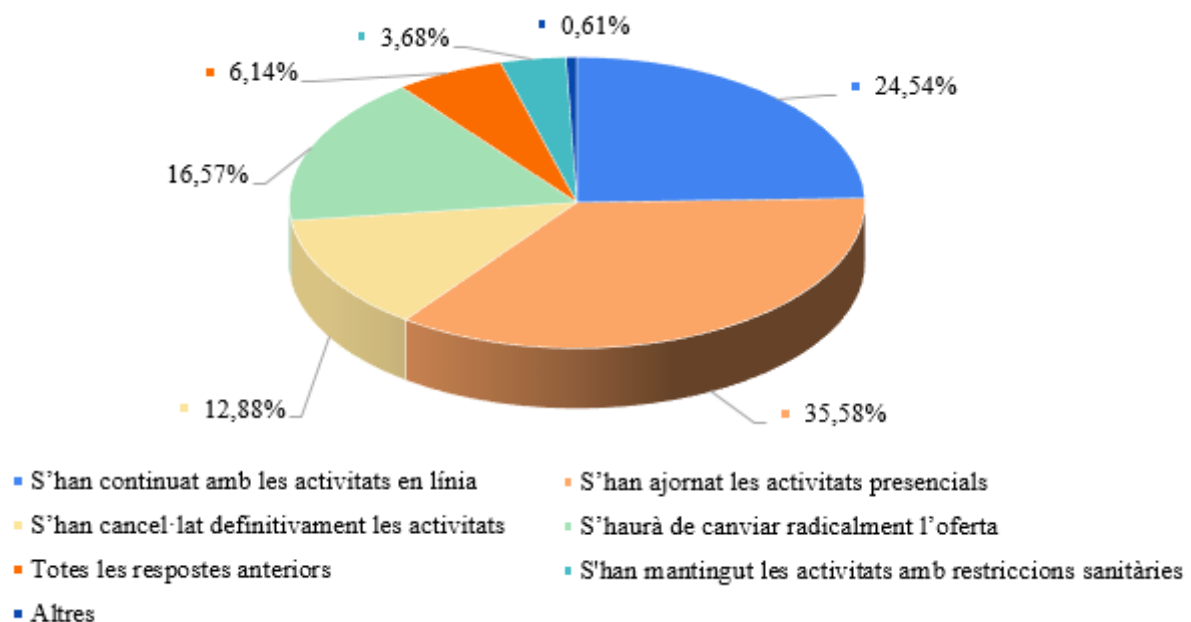
Font: Elaboració pròpia.

11.2.2.2. Continuitat de l'activitat

Amb aquest ítem, les respostes del qüestionari reduït també segueixen la mateixa seqüència que les obtingudes amb l'enquesta principal. Les afirmacions que es destaquen són tant l'ajornament de les activitats presencials (58 respostes, un 35,58%) com la realització de les activitats en línia amb l'aparició de les eines digitals (40 respostes, un 24,54%). La cancel·lació definitiva o els canvis en l'oferta d'activitats són respostes de caràcter més residual. En alguns casos, els enquestats també han marcat l'opció "totes les anteriors", és a dir, les entitats han impulsat projectes de caràcter híbrid, en línia i presencial, però seguint la normativa envers les restriccions sanitàries, o cancel·lant les activitats que no es poguessin adaptar a cap de les dues alternatives possibles. Respecte les activitats presencials, segons l'estudi d'Ateca i Villarroya, la pandèmia ha disminuït el percentatge de professionals que treballen en modalitat presencial i de col·laboració amb d'altres, encara que segueix sent el mitjà més habitual en les tasques culturals (Ateca i Villarroya, 2023, p.7).

Gràfic 11.10.

Resultats de la Pregunta 4 del Qüestionari Reduït. Continuitat de l'activitat



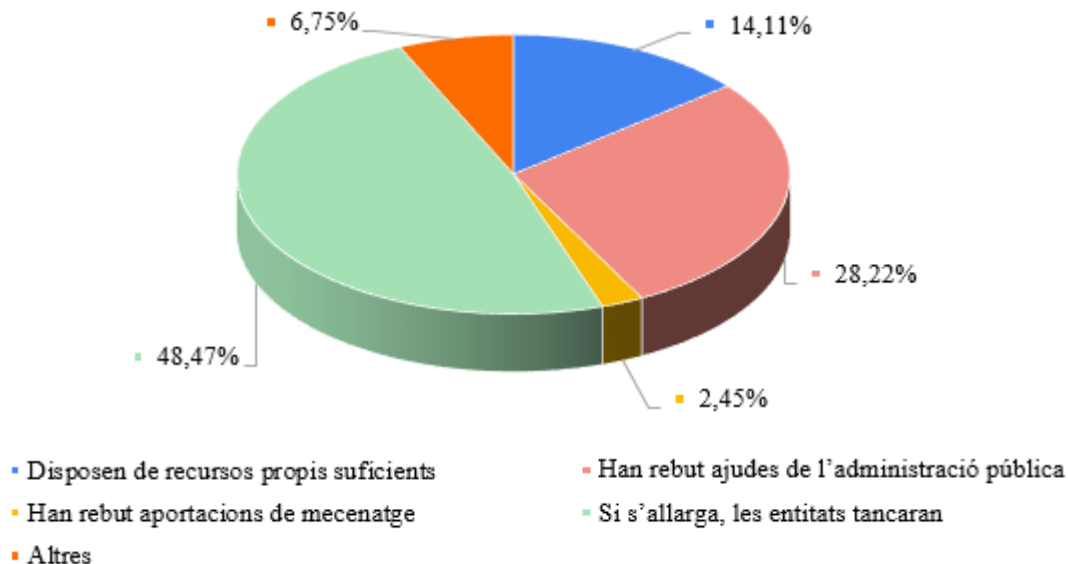
Font: Elaboració pròpia.

11.2.2.3. Disponibilitat de recursos financers

A la quarta pregunta del qüestionari reduït sobre la disponibilitat de recursos financers per a fer front al període d'incertesa generat per la COVID-19 i el sosteniment de l'entitat, un 48,47% de les organitzacions han respost que si la situació s'allargués, probablement, tancarien. És possible un manteniment de caire temporal amb aportacions públiques, però la precarietat del sector i la complicació de generar recursos per si mateixos provoca entitats dependents tant de l'administració com de l'evolució de factors externs. Encara que algunes entitats han respost que disposen de recursos suficients (un 14,11%) o que han rebut ajudes de l'administració pública (un 28,22%), també, cal destacar negativament la manca d'aportacions via finançament privat com és el mecenatge. La recerca apunta que les respostes del segon qüestionari segueixen la mateixa línia que els resultats del qüestionari principal, on les aportacions de patrocinis també eren una font d'ingressos de caràcter bastant residual.

Gràfic 11.11.

Resultats de la Pregunta 4 del Qüestionari Reduït. Disponibilitat de recursos financers



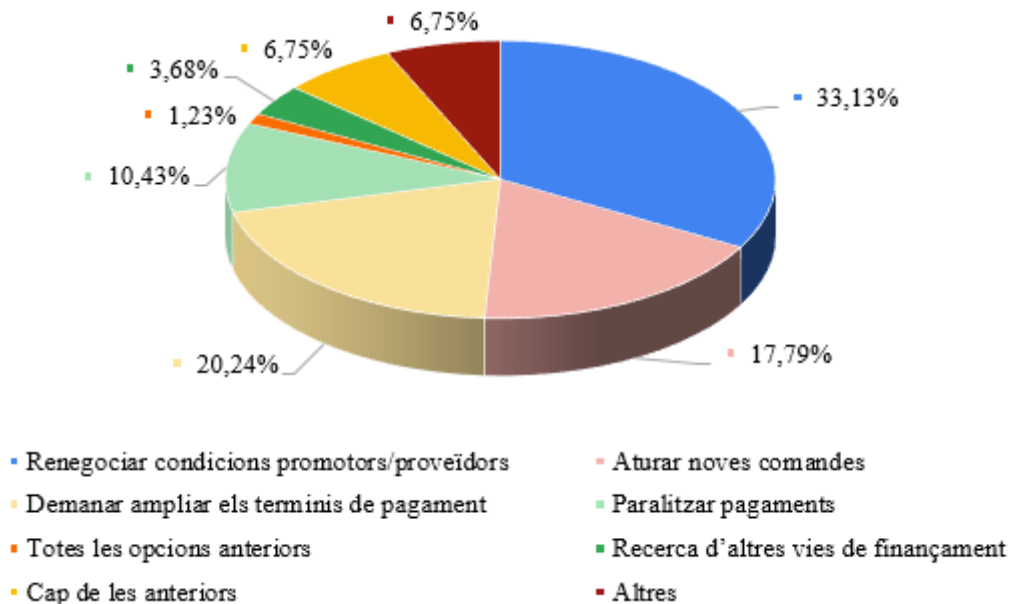
Font: Elaboració pròpia.

11.2.2.4. Aplicació de recursos econòmics

En referència a l'aplicació de recursos econòmics, les respostes rebudes han estat prou repartides. Les organitzacions també han incorporat noves qüestions en les opcions "Altres", per exemple, l'existència de simultaneïtat de situacions al complir totes les afirmacions proposades o la necessitat de recerca de noves vies de finançament. Cal assenyalar que un total de 116 respostes (un 71,16%) opten per les tres primeres opcions que tracten sobre la negociació de condicions o terminis de pagament i la paralització temporal de comandes. Davant la incertesa, amb la paralització de les activitats i l'acolliment del personal en els ERTO, les entitats han optat per aturar les noves comandes o anar liquidant deutes amb els recursos obtinguts de les administracions, mentre analitzaven l'evolució i s'ajustaven les activitats a opcions híbrides o, en el cas de les presencials, amb el compliment de les restriccions d'aforament.

Gràfic 11.12.

Resultats de la Pregunta 4 del Qüestionari Reduït. Aplicació de recursos econòmics



Font: Elaboració pròpia.

11.2.3. Notes de les entrevistes semiestructurades. Pregunta 5.2.

Similar al plantejament de la pregunta 5.1. de les entrevistes semiestructurades, en la qüestió 5.2. s'ha preguntat de nou a altres professionals participants si la crisi generada a partir del març de l'any 2020 ha pogut provocar un canvi cultural en la gestió. Els entrevistats en la pregunta 5.1. comentaven que no s'havia reconsiderat la gestió econòmica, comptable i fiscal a conseqüència de la situació pandèmica, potser, només es faria per requeriment de les pròpies organitzacions amb la incorporació de gestors més professionalitzats.

Pregunta 5.2. Creus que els efectes de la crisi econòmica produïda per la COVID-19 ha provocat un canvi cultural a la gestió econòmica de les organitzacions?

Els participants destaquen que sí hi ha hagut una afectació directa en els ingressos i que, en algunes associacions, les baixes d'associats han estat notables. Certament, amb la crisi econòmica provocada per la COVID-19, les administracions han fet un esforç considerable per a pal·liar aquest dèficit d'ingressos i han cobert les despeses estructurals amb una gran diversitat de subvencions i altres aportacions públiques. Però, els participants també exposen que això no ha generat un canvi, sinó que les entitats que ja practicaven una bona gestió, ho han continuat fent i, en canvi, les que no disposaven d'una administració acurada han tingut més dificultats per a sobreviure o poden haver tancat. També, els participants comenten que aquesta situació es podia haver viscut com una oportunitat per a ressituar i repensar la gestió de les organitzacions però, en realitat, només s'ha plantejat com un parèntesi i, en alguns casos, ha generat un retrocés en els sistemes de gestió degut a la incertesa del moment.

“Les associacions tal com estan pensades administrativament estan desfasades i han de poder tornar als orígens i ser més autosuficients, no dependre tant de les subvencions”.⁸⁵

JOSEP MARÈS, *Consultor en l'àmbit de la gestió cultural*

⁸⁵ Veure l'entrevista íntegra a l'annex de la tesi.

11.2.4. Validació d'hipòtesis

Estudiats els problemes i les limitacions a l'apartat anterior, entendre quina és la situació derivada a nivell econòmic, comptable i fiscal és el següent esglaió. En conseqüència, la tesi avança a través de l'anàlisi de quins han estat els efectes econòmics immediats provocats per la pandèmia de la COVID-19.

5.2. Explorar quins han estat els efectes immediats patits per a les entitats culturals catalanes derivat de l'efecte de la COVID-19.

La hipòtesi a contrastar tracta sobre quins són els efectes immediats generats per la situació d'emergència sanitària i analitza sobre si aquests han estat similars en la resta d'entitats del sector no lucratiu cultural català.

H5.2. L'alerta sanitària de la COVID-19 al març del 2020 ha provocat en la majoria dels casos la paràlització de l'activitat econòmica a nivell mundial. Excepcionalment, les entitats han continuat l'activitat de manera virtual o, en els casos de les activitats presencials, els ens han endarrerit les seves activitats o les han cancel·lat definitivament.

Les respostes rebudes a la pregunta 5.2. han corroborat la mancança d'un canvi cultural i organitzacional que ja es plantejava en la pregunta 5.1. (els que han contestat aquestes dues preguntes tenen perfils professionals diferents en cada cas). La complexitat del moment es podia haver aprofitat en repensar i enfortir l'organització però, en general, no es va fer. Hi ha una part del sector que és resistent al canvi, amb incapacitat per a assumir transformacions com la digitalització. No obstant, hi ha una certa esperança perquè es disposa d'agents amb un alt grau de creativitat i d'innovació que podran ser capaços de proposar nous horitzons i trencar amb la realitat actual (Martinell i Coelho, 2015, p.57).

La recerca conclou que la hipòtesi H5.2. es compleix donat que les entitats han sofert circumstàncies pràcticament similars. Les plantilles s'han intentat mantenir amb eines com els ERTO, intentant evitar acomiadaments massius i amb un dubte clar envers el sosteniment a mitjà i llarg termini. Els projectes han conviscut amb la simultaneïtat d'activitats

presencials amb restriccions sanitàries, la virtualitat o la cancel·lació definitiva. Els recursos econòmics també han estat una gran preocupació amb entitats econòmicament sostenibles, però només temporalment. A nivell d'ús de recursos econòmics, aturar comandes o renegociar condicions van ser els motors per a sobreviure durant aquesta eventualitat. Amb unes respostes als qüestionaris i a les entrevistes que presenten efectes similars, la tesi conclou que la hipòtesi H5.2 es compleix.

11.3. MESURES PROPOSADES

Davant una situació d'incertesa i crisi, el sector es pregunta quines serien les mesures necessàries per a un nou començament i recompondre's de la pandèmia de la COVID-19. Activitats en format híbrid, una aposta per la digitalització i la recerca de noves vies de finançament són alguns dels elements a treballar en els propers anys. A continuació, es presenten els resultats envers les possibles mesures d'estímul assenyalades pels enquestats i entrevistats amb algunes reflexions que fan al respecte.

11.3.1. Resultats del qüestionari. Pregunta 5.3.

En el qüestionari principal s'han presentat sis afirmacions de l'àmbit de gestió econòmica i sis més per a la gestió comptable i fiscal, mostrant un desglossament fet d'igual manera que en la resta de la investigació.

Pregunta 5.3. Derivat dels efectes econòmics generats per la crisi del virus COVID-19, quines creieu que serien les mesures d'estímul més útils per a la vostra entitat?

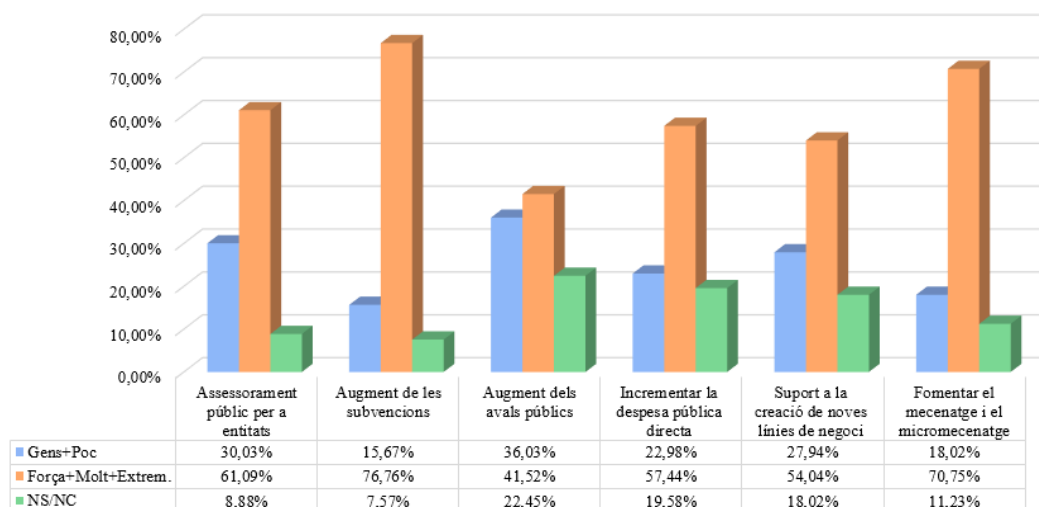
11.3.1.1. Gestió econòmica

Una vegada més, les mesures d'estímul de tipus econòmic que les organitzacions han considerat més necessàries són, de nou, les relacionades amb l'accés a recursos siguin de caràcter públic (subvencions) o privat (mecenatge), un 76,76% i un 70,75%, respectivament. Durant la presentació d'aquesta tesi, la recerca ha remarcat, en diverses ocasions, la importància de dotar d'instruments de gestió a les organitzacions per a fer més autosuficients

les entitats sense ànim de lucre. L'assessorament públic per a entitats (un 61,09%), els avals públics (un 41,52%), incrementar la despesa pública (un 57,44%) o la creació de noves línies de negocis (un 54,04%) són elements que podrien ser bons exemples i que les entitats han respost amb percentatges lleugerament inferiors a les categories de “Força”, “Molt” o “Extremadament”. També, la recerca torna a destacar l'elevat nombre d'entitats que han contestat “NS/NC”. Per exemple, els ítems “Augment dels avals públics”, “Incrementar la despesa pública directa” o el “Suport a la creació de noves línies de negoci” presenten percentatges al voltant d'un 20% (22,45%; 19,58%; i, 18,02%, respectivament). Amb el desconeixement de nous instruments de gestió, millorar el finançament és tremendament difícil i canviar l'estructura tradicional del sector encara més. La formació i l'aprenentatge de noves formes de gestió són la base per a la transformació.

Gràfic 11.13.

Resultats de la Pregunta 5.3. del Qüestionari. Gestió econòmica



Font: Elaboració pròpia.

- **Assessorament públic per a entitats**

La primera de les mesures proposades en l'àmbit de la gestió econòmica, l'assessorament públic per a entitats, ha estat ben rebuda pels enquestats, obtenint un resultat significatiu en el qüestionari amb 234 respostes (un 61,09%) en el sumatori de les categories “Força”, “Molt” o

“Extremadament”. Un percentatge força elevat, un 30,03% (115 respostes), correspon a les respostes de les categories “Gens” o “Poc”.

Taula 11.13.

Pregunta 5.3. del Qüestionari. Assessorament públic per a entitats

(A) Gens	(B) Poc	Σ (A)(B)	(C) Força	(D) Molt	(E) Extrem.	Σ (C)(D)(E)	NS/NC
34	81	115	117	76	41	234	34
8,88%	21,15%	30,03%	30,55%	19,84%	10,70%	61,09%	8,88%

Font: Elaboració pròpia.

La necessitat de recerca de noves línies de finançament, la reestructuració de les organitzacions o l'entrada de l'àmbit digital, són alguns exemples. La pandèmia de la COVID-19 va aflorar les deficiències d'un sector que, en general, treballa en condicions de precarietat i que encara no s'havia recuperat de les problemàtiques originades durant la crisi financera de l'any 2008. Un assessorament bàsic d'accés públic, sense eliminar la utilitat de les consultories i assessories, hauria de transformar les entitats en més autosuficients.

- **Augment de les subvencions**

La major part d'entitats consultades acostumen a disposar de línies d'ingressos i aportacions públiques, les quals es van veure incrementades amb les partides excepcionals incorporades arran de la situació generada per la COVID-19. Aquesta dependència de les subvencions públiques, tant en import com en període, vincula la vida de qualsevol entitat i la fa dependent de l'obtenció d'aquests ingressos. L'estudi no vol negar la importància que els estaments polítics apostin per uns pressupostos amb un caràcter cultural i social (el pressupost de l'any 2023 de la Generalitat de Catalunya s'ha incrementat fins l'1,5%⁸⁶ i la previsió és que segueixi augmentant gradualment), però l'estudi vol posar en relleu que les organitzacions haurien d'esforçar-se en treballar la seva pròpia llibertat d'acció.

⁸⁶ Camps, M. [Magí]. (2022). *El Govern sube al 1,5% el presupuesto de Cultura*. La Vanguardia.

Taula 11.14.

Pregunta 5.3. del Qüestionari. Augment de les subvencions

(A) Gens	(B) Poc	Σ (A)(B)	(C) Força	(D) Molt	(E) Extrem.	Σ (C)(D)(E)	NS/NC
29	31	60	86	107	101	294	29
7,57%	8,10%	15,67%	22,45%	27,94%	26,37%	76,76%	7,57%

Font: Elaboració pròpia.

L'augment de les subvencions és la mesura d'estímul proposada amb més bona acollida obtenint un total de 294 respostes (un 76,76%) en el sumatori de les categories "Força", "Molt" o "Extremadament". En canvi, un 15,67% (60 respostes), ho considera en les categories "Gens" o "Poc". Amb aquestes dades, la recerca presenta l'observació que continua la dependència del sector per a obtenir recursos públics i que la crisi no ha canviat l'escenari de gestió sobre aquest aspecte.

- **Augment dels avals públics**

Un elevat nombre de respostes de "NS/NC", un 22,45% (86 respostes), les categories "Gens" o "Poc" sumen 138 respostes, un 36,03%, i les categories de "Força", "Molt" o "Extremadament" en resulten un total de 159 respostes, un 41,52%.

Taula 11.15.

Pregunta 5.3. del Qüestionari. Augment dels avals públics

(A) Gens	(B) Poc	Σ (A)(B)	(C) Força	(D) Molt	(E) Extrem.	Σ (C)(D)(E)	NS/NC
64	74	138	65	60	34	159	86
16,71%	19,32%	36,03%	16,97%	15,67%	8,88%	41,52%	22,45%

Font: Elaboració pròpia.

En referència a la mesura proposada sobre l'augment dels avals públics, els resultats no són massa concloents. Aquesta eina podria facilitar a les entitats l'accés a finançament a través de crèdits bancaris i amb la cobertura d'aval públics. De les respostes rebudes de les organitzacions, tant amb aquesta afirmació com conjuntament amb la resta, es pot percebre la voluntat i la preferència en la recepció de recursos de caire més directe, com és el cas de les subvencions i altres aportacions públiques o, també, a través de la reducció o exempció d'impostos.

- **Incrementar la despesa pública directa**

Una altra proposta, que també ha estat ben vista, és la mesura d'estímul a través de l'increment de la despesa pública directa i que podria disposar d'un bon grau d'utilitat. Les categories "Força", "Molt" o "Extremadament" sumen 220 respostes (un 57,44%). En canvi, les categories "Gens" o "Poc" en resulten un total de 88 respostes (un 22,98%). Malgrat aquestes dades, el total d'enquestats que responen "NS/NC" és significativament alt (75 respostes, un 19,58%) i pot ser percebut d'aquesta manera perquè, en realitat, no saben si és beneficiós o si seria d'interès per a l'entitat. Es transmet una certa manca de coneixement sobre possibles altres tipus d'eines que no són habituals en el sector.

Taula 11.16.

Pregunta 5.3. del Qüestionari. Incrementar la despesa pública directa

(A) Gens	(B) Poc	Σ (A)(B)	(C) Força	(D) Molt	(E) Extrem.	Σ (C)(D)(E)	NS/NC
41	47	88	91	72	57	220	75
10,71%	12,27%	22,98%	23,76%	18,80%	14,88%	57,44%	19,58%

Font: Elaboració pròpia.

La despesa pública en cultura pot suposar una manera de finançament de l'activitat cultural (Ajuntament de Barcelona, 2018, p.6). Cal recordar el principi constitucional de justícia en matèria de despesa pública. L'article 31.2 de la Constitució Espanyola determina que la despesa pública farà una assignació equitativa dels recursos públics, amb criteris d'eficiència

i economia (Martínez, 2009, p.12). Aquesta redistribució dels recursos públics a través de l'increment de la despesa pública hauria de passar per la creença de les pròpies administracions i com han de millorar les aportacions cap al sector, especialment, el no lucratiu encarregat de cobrir uns serveis i productes on el sector públic no hi pot arribar.

- **Suport a la creació de noves línies de negoci**

Els enquestats han rebut positivament aquesta mesura d'estímul envers la creació de noves línies de negoci, els quals han contestat amb un total de 207 respostes (un 54,04%) en les categories "Força", "Molt" o "Extremadament". Les entitats que han contestat "Gens" o "Poc" en resulten un total de 107 respostes (un 27,94%). Hi ha un elevat nombre d'entitats que han respost "NS/NC", 69 respostes (un 18,02%), en conseqüència, com s'ha apuntat anteriorment, caldria difondre i formar a les organitzacions en noves vies de generació de recursos. Les organitzacions han de treballar amb una perspectiva més professionalitzada, sempre adaptada a cada estructura.

Taula 11.17.

Pregunta 5.3. del Qüestionari. Suport a la creació de noves línies de negoci

(A) Gens	(B) Poc	Σ (A)(B)	(C) Força	(D) Molt	(E) Extrem.	Σ (C)(D)(E)	NS/NC
47	60	107	92	73	42	207	69
12,27%	15,67%	27,94%	24,02%	19,06%	10,96%	54,04%	18,02%

Font: Elaboració pròpia.

Amb el confinament vinculat a la pandèmia de la COVID-19, l'àmbit digital ha guanyat importància i persones usuàries. La digitalització es pot començar a considerar com una nova manera d'apropar-se al públic habitual o de generar-ne de nous (com, per exemple, el públic jove). Endinsar-se en noves línies de negoci ajuden a diversificar els ingressos i evita la dependència de les subvencions i altres aportacions públiques. Treballar en la recerca d'un nou públic i noves maneres de relacionar-se amb ell, l'entitat s'enfortirà i augmentarà la seva supervivència futura.

- **Fomentar el mecenatge i el micromecenatge**

El resultat de la mesura de gestió econòmica envers el foment del mecenatge (també s'inclou el micromecenatge, el patrocini o les aportacions en espècies), ha estat rebuda molt positivament pels enquestats. Les respostes de les categories “Força”, “Molt” o “Extremadament” ascendeixen a 271 respostes (un 70,75%). En canvi, un 18,02% (69 respostes) opten pels ítems “Gens” o “Poc”. La recerca de noves vies de finançament és un dels reptes de les organitzacions, les quals estan limitades en l’obtenció d’ingressos que, bàsicament, provenen de captació de noves persones sòcies i de l’increment de recursos públics. Millorar la qualitat dels recursos comença amb una bona i acurada diversificació dels ingressos.

Taula 11.18.

Pregunta 5.3. del Qüestionari. Fomentar el mecenatge i el micromecenatge

(A) Gens	(B) Poc	Σ (A)(B)	(C) Força	(D) Molt	(E) Extrem.	Σ (C)(D)(E)	NS/NC
32	37	69	82	104	85	271	43
8,36%	9,66%	18,02%	21,41%	27,15%	22,19%	70,75%	11,23%

Font: Elaboració pròpia.

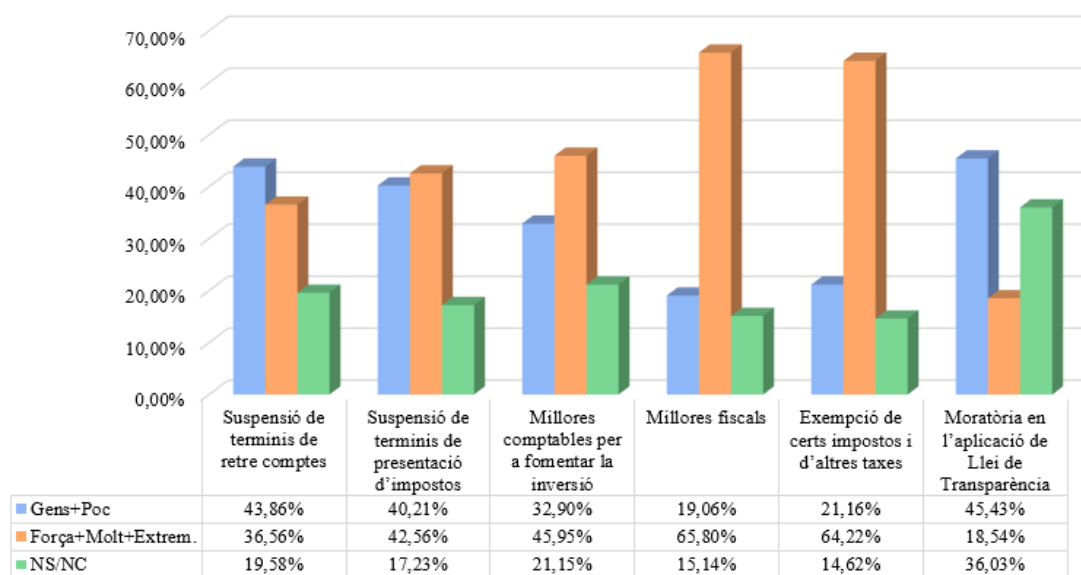
La implantació d’una llei de mecenatge que incentivi aquesta forma de finançament és essencial per a treballar aquesta via d’ingressos. Filella (2014) es pregunta el perquè hi ha empreses que col·laboren regularment amb la cultura i l’esport, probablement, per qüestions d’imatge i de retorn en els seus beneficis. Mentre s’espera la nova llei que reformi els incentius fiscals i d’altres eines que facilitin la generació de més ingressos per la via del mecenatge, les organitzacions han d’anar treballant en la millora de la professionalització per a la recerca d’aquests tipus de recursos. Per exemple, caldria desenvolupar una obertura de mercat, de creació de relacions, establir processos i canals de relació. Pocs són els agents dedicats a l’exploració sistemàtica i professionalitzada de patrocinadors interessats en el sector cultural i, potser, la figura d’aquest agent és una eina que hauria de potenciar-se (Fina et al., 2002, p.276-277).

11.3.1.2. Gestió comptable i fiscal

En l'àmbit de la gestió comptable i fiscal, les propostes envers la necessitat d'aplicar millores fiscals (un 65,80%) o ampliar les exempcions de certs impostos i altres taxes per a reduir la pressió fiscal de les entitats augmentant, en conseqüència, la seva disponibilitat econòmica (un 64,22%) són les més demandades. Aquests elements no estan a l'abast de les organitzacions poder-les adaptar o canviar segons les seves necessitats, en conseqüència, les entitats haurien de cercar eines internes que fossin d'ajuda i poguessin ser més fàcil d'adoptar, evitant dependre de factors externs. També, en tots els ítems hi ha un nombre significativament elevat d'entitats que han contestat "NS/NC". Les sis afirmacions plantejades en el qüestionari són les que es presenten en el següent gràfic:

Gràfic 11.14.

Resultats de la Pregunta 5.3. del Qüestionari. Gestió comptable i fiscal



Font: Elaboració pròpia.

- **Suspensió de terminis de retre comptes**

Malgrat que la gestió econòmica no acostuma a ser una eina emprada i aprofitada en la seva totalitat, les organitzacions no destaquen per excessius incompliments en l'aplicació de la

norma. La presentació dels comptes anuals de les entitats es fa d'una forma habitual i integrada en la seva gestió, i no seria necessària la seva suspensió com a mesura d'estímul.

Taula 11.19.

Pregunta 5.3. del Qüestionari. Suspensió de terminis de retre comptes

(A) Gens	(B) Poc	Σ (A)(B)	(C) Força	(D) Molt	(E) Extrem.	Σ (C)(D)(E)	NS/NC
56	112	168	70	44	26	140	75
14,62%	29,24%	43,86%	18,28%	11,49%	6,79%	36,56%	19,58%

Font: Elaboració pròpia.

En molts casos, principalment en entitats petites, el registre comptable i la declaració d'impostos es porta des d'un despatx extern dedicat específicament a la presentació en els organismes públics competents i en l'acatament normatiu. Les dades obtingudes no són gaire concloents: el sumatori de les categories "Gens" o "Poc" ascendeixen a 168 respostes (un 43,86%), mentre que les categories "Força", "Molt" o "Extremadament" sumen 140 respostes (un 36,56%). També, es destaca l'elevat nombre de respostes "NS/NC" (un 19,58%, 75 respostes). La tesi considera que no es pot concloure sobre el resultat obtingut perquè no mostra una preocupació excessiva ni tampoc la necessitat per a utilitzar-ho com a mesura d'estímul, els resultats són bastant similars.

- **Suspensió de terminis en la presentació d'impostos**

En el cas de la mesura d'estímul proposada sobre la suspensió dels terminis en la presentació d'impostos, tampoc hi hauria una resposta concloent donat que, d'una banda, el sumatori de les categories "Gens" i "Poc" ascendeixen a 154 respostes (un 40,21%) però, de l'altra, el sumatori de "Força", "Molt" i "Extremadament" puja a un total de 163 respostes (un 42,56%), percentatges pràcticament idèntics. També, es destaca l'elevat nombre de respostes "NS/NC" 66 respostes (un 17,23%).

Taula 11.20.

Pregunta 5.3. del Qüestionari. Suspensió de terminis en la presentació d'impostos

(A) Gens	(B) Poc	Σ (A)(B)	(C) Força	(D) Molt	(E) Extrem.	Σ (C)(D)(E)	NS/NC
55	99	154	87	43	33	163	66
14,36%	25,85%	40,21%	22,71%	11,23%	8,62%	42,56%	17,23%

Font: Elaboració pròpia.

Encara que endarrerir la presentació d'impostos no es veu com una mesura prou determinant, les eines, que serien percebudes com a beneficioses i útils, vindrien promogudes per reduccions o exempcions fiscals, com es presenten en les reflexions dels propers punts.

- **Millores comptables per a fomentar la inversió**

La mesura referida a l'aplicació de millores comptables per a fomentar la inversió ha obtingut una puntuació molt dispersa sense un resultat clar. Les variables "Força", "Molt" i "Extremadament" sumen 176 respostes (un 45,95%), les variables "Gens" i "Poc" 126 respostes (un 32,90%), mentre que el percentatge de respostes "NS/NC" és bastant elevat (un 21,15%, 81 respostes).

Taula 11.21.

Pregunta 5.3. del Qüestionari. Millores comptables per a fomentar la inversió

(A) Gens	(B) Poc	Σ (A)(B)	(C) Força	(D) Molt	(E) Extrem.	Σ (C)(D)(E)	NS/NC
51	75	126	82	56	38	176	81
13,32%	19,58%	32,90%	21,41%	14,62%	9,92%	45,95%	21,15%

Font: Elaboració pròpia.

La comptabilitat a nivell de gestió treballa en la recollida, tractament i síntesi de la informació per a facilitar la presa de decisions (Boned i Bagur, 2007, p.102). En el sector no lucratiu, especialment en el cultural, l'ús de les eines de comptabilitat per a la millora de les organitzacions, encara no està totalment incorporat com un element més en la cadena global de l'organització. No es percep com una eina i una oportunitat pel creixement, també donant suport a la gestió artística de l'entitat, aspectes que s'han anat plantejant durant aquest estudi. Els resultats d'aquest punt mostren la necessitat de treballar sobre el coneixement i les possibilitats, no del tot explorades, envers la utilitat de la comptabilitat com un element més de l'engranatge i que sigui pràctic per a la gestió, més enllà del compliment normatiu.

- **Millores fiscals**

Entre les mesures d'estímul proposades, les de tipus fiscal, tant les millores tributàries com les exempcions de certs impostos i taxes, són les rebudes pels enquestats com les més útils de les plantejades respecte d'aquest segon àmbit. Per exemple, en el cas de les millores fiscals, el resultat del qüestionari ha estat un total de 252 respostes en les categories "Força", "Molt" i "Extremadament", que corresponen a un 65,80%. Les entitats que ho han considerat "Gens" o "Poc" es totalitzen en 73 respostes, un 19,06%. També, un nombre relativament elevat d'entitats han respost "NS/NC" (un 15,14%).

Taula 11.22.

Pregunta 5.3. del Qüestionari. Millores fiscals

(A) Gens	(B) Poc	Σ (A)(B)	(C) Força	(D) Molt	(E) Extrem.	Σ (C)(D)(E)	NS/NC
35	38	73	103	90	59	252	58
9,14%	9,92%	19,06%	26,89%	23,50%	15,41%	65,80%	15,14%

Font: Elaboració pròpia.

Les necessitats en el finançament de la cultura poden ser cobertes a través de tres grans mecanismes que disposa el sector públic. El suport directe a través de la despesa pública, tant des d'una vessant per a aportar equipaments públics com les transferències corrents o de

capital que reben les organitzacions i els professionals. En segon terme, la regulació sobre el mercat i d'altres fonts de finançament, emprant mecanismes normatius i informatius (per exemple, la legislació de protecció dels drets d'autor). En tercer lloc, s'hi situen els beneficis fiscals, on l'estat renuncia a ingressar a través d'impostos o taxes per tal d'afavorir comportaments socials beneficiosos i incentivar un major flux de finançament privat que augmenti exponencialment l'esforç governamental (Bonet, 2015, p.44-45).

- **Exempció de certs impostos i d'altres taxes**

Aquesta possible mesura d'estímul en relació a l'exempció d'impostos, també, seria ben rebuda pels enquestats, amb un total de 246 respostes (un 64,22%) del sumatori de les categories "Força", "Molt" i "Extremadament". Certament, les entitats ho perceben com de les millors eines, però aquestes són de gestió externa, moltes vegades determinades políticament i que no estan a la mà de les organitzacions canviar-les o millora-les. Respecte dels resultats, en canvi, un 21,16% ho han considerat com a "Gens" o "Poc", 81 respostes. Torna a aparèixer un percentatge significatiu d'entitats que han respost "NS/NC", un 14,62% (56 respostes).

Taula 11.23.

Pregunta 5.3. del Qüestionari. Exempció de certs impostos i d'altres taxes

(A) Gens	(B) Poc	Σ (A)(B)	(C) Força	(D) Molt	(E) Extrem.	Σ (C)(D)(E)	NS/NC
40	41	81	85	85	76	246	56
10,45%	10,71%	21,16%	22,19%	22,19%	19,84%	64,22%	14,62%

Font: Elaboració pròpia.

Schuster presenta diverses raons per a justificar l'ús de la fiscalitat en el camp de la cultura. Entre algunes aportacions, l'autor presenta que els tractaments fiscals favorables, com serien les exempcions en els impostos sobre la propietat immobiliària, les vendes o certes plusvàlues, i encara que no siguin específics de l'àmbit no lucratiu, aquestes entitats també poden beneficiar-se de la seva aplicació disposant de més recursos per a cobrir altres tipus de

despeses (Schuster, 2007, citat a Casanellas et al., 2008, p.8). La intervenció pública és un element positiu si beneficia a les organitzacions culturals no lucratives, però no hauria de ser percebut com un dels principals, sinó com una ajuda addicional evitant aquesta dependència de decisions externes.

- **Moratòria en l'aplicació de la Llei de Transparència**

En el darrer ítem envers la gestió comptable i fiscal i el grau d'utilitat de les possibles mesures d'estímul, la possible moratòria en l'aplicació de la Llei de Transparència pràcticament no es considera important (174 respostes, un 45,43%, de les categories "Gens" i "Poc"), mentre que 138 dels enquestats (un 36,03%) ha contestat l'opció "NS/NC". Donats aquests resultats, l'estudi planteja si es possible que hi hagi un veritable desconeixement sobre els requeriments de la llei i la seva aplicació ja que aplicar de forma mínimament apropiada la normativa sobre transparència porta a les entitats cert temps i dedicació fins que estigui implementada completament.

Taula 11.24.

Pregunta 5.3. del Qüestionari. Moratòria en l'aplicació de la Llei de Transparència

(A) Gens	(B) Poc	Σ (A)(B)	(C) Força	(D) Molt	(E) Extrem.	Σ (C)(D)(E)	NS/NC
75	99	174	39	22	10	71	138
19,58%	25,85%	45,43%	10,18%	5,75%	2,61%	18,54%	36,03%

Font: Elaboració pròpia.

Es podria determinar que si no es considera una bona mesura d'estímul, addicional a d'altres de caire financer, actualment, no se li està donant cap prioritat en la seva incorporació en l'organització. Aquesta reflexió es relacionaria amb d'altres resultats esdevinguts durant la investigació presentada. Cal recordar la importància d'emprar la transparència, per exemple, com a reclam a la captació de persones beneficiàries o usuàries amb la possibilitat d'incrementar el seu finançament. Si les organitzacions no lucratives del nostre país no faciliten informació verídica i transparent de les seves actuacions, d'una manera rigorosa i

continuada, la confiança de la societat s'anirà deteriorant, la qual és essencial en un sector necessitat del suport de la societat i sent un dels seus valors diferencials (Sanz, 2011, p.23).

11.3.2. Resultats del qüestionari reduït. Pregunta 5

En el qüestionari reduït, que han respost 163 entitats més, s'ha plantejat la mateixa qüestió però donant l'opció de respondre fins a tres possibles mesures tant des d'una vessant de gestió econòmica com comptable i fiscal. Aquestes dades serviran per a comprovar si segueixen la mateixa línia que les dades obtingudes del qüestionari principal.

Pregunta 5. Segons la teva opinió, i derivat dels efectes econòmics generats per la crisi del virus COVID-19, quines creus que haurien de ser les mesures d'estímul més útils per a les entitats culturals catalanes de caràcter no lucratiu?

11.3.2.1. Gestió econòmica

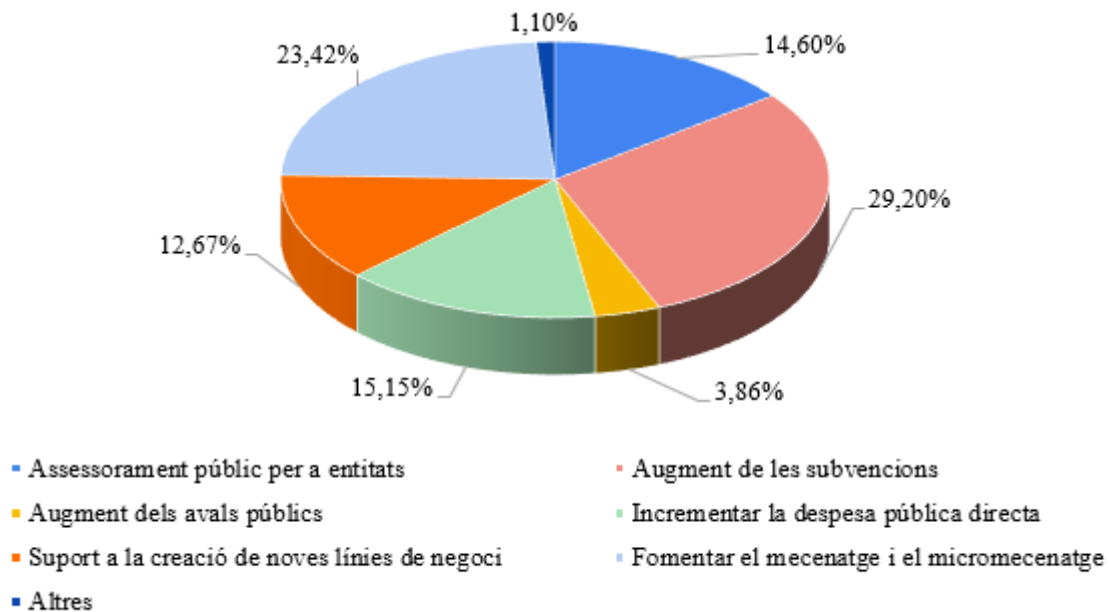
Les principals respostes del qüestionari reduït sobre les possibles mesures d'estímul més útils per a les organitzacions són el requeriment de l'augment de les subvencions (106 respostes, un 29,20%) i el foment del mecenatge i el micromecenatge (85 respostes, un 23,42%), seguint la tendència de les respostes obtingudes en el qüestionari principal. Es pot observar que l'accés i l'obtenció de recursos econòmics continua sent la màxima preocupació (un 52,62%) sense que a nivell de gestió hi hagi un canvi de perspectiva respecte d'abans de la COVID-19. La dependència de les subvencions segueix sent l'element principal de la forma d'ingressos de les entitats (un 29,20%).

Davant un període d'incertesa tant significatiu com l'esdevingut durant la pandèmia de la COVID-19, la recerca de noves vies de finançament i la diversificació d'ingressos hauria de ser la mirada de les organitzacions del segle XXI. En relació al foment del mecenatge, un 23,42%, hauria de considerar-se que les propostes de patrocini siguin adequades amb l'empresa col·laboradora perquè una proposta indiscriminada o incorrecta podria arribar a significar el supòsit totalment invers al desitjat. És un nou camp, amb múltiples vies de

creixement, però que caldrà treballar i indexar-ho correctament, alineant els objectius tant dels patrocinadors com de les entitats receptores d'aquests ingressos (Sarroca, 2003, p.134).

Gràfic 11.15.

Resultats de la Pregunta 5 del Qüestionari Reduït. Gestió econòmica



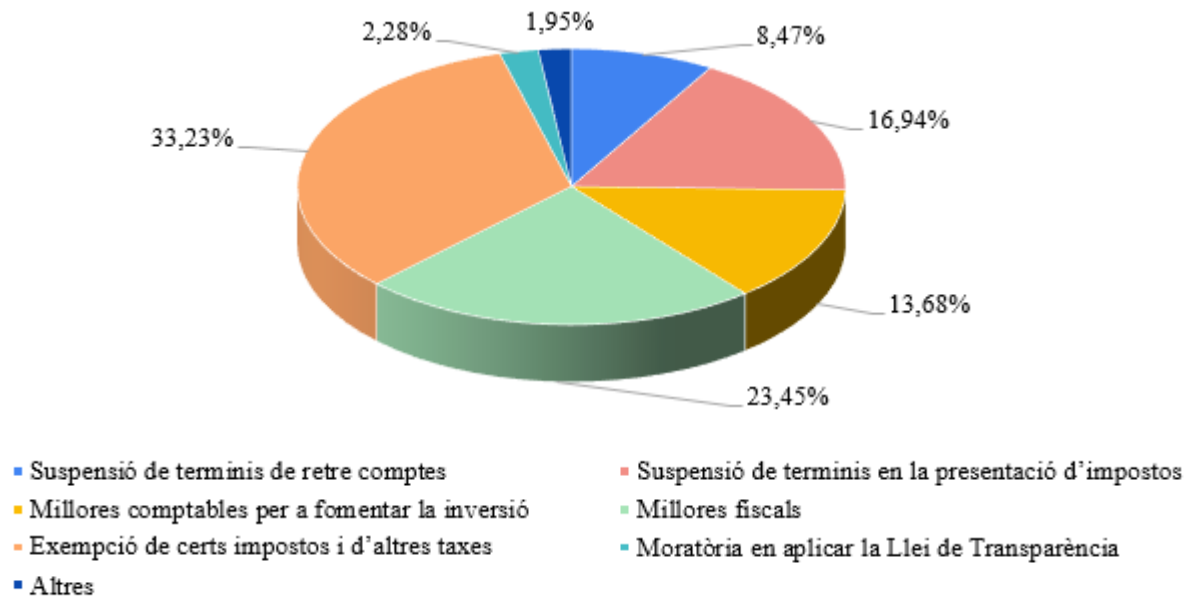
Font: Elaboració pròpia.

11.3.2.2. Gestió comptable i fiscal

Les respostes esdevingudes del qüestionari reduït en relació a les mesures d'estímul de l'àmbit de la gestió comptable i fiscal, també segueixen la mateixa tendència de les respostes aportades per les entitats enquestades a través del qüestionari principal. Els ítems relacionats amb beneficis fiscals són les millor valorades per les organitzacions que han respost el qüestionari. Les principals mesures d'estímul més útils continuen sent les que provenen de les millores fiscals i les exempcions de certs impostos i d'altres taxes, amb 72 respostes (un 23,45%) i 102 respostes (un 33,23%), respectivament. El total entre ambdues respostes és d'un 56,68%.

Gràfic 11.16.

Resultats de la Pregunta 5 del Qüestionari Reduït. Gestió comptable i fiscal



Font: Elaboració pròpia.

L'estudi conclou que els resultats del qüestionari principal i els de l'enquesta reduïda segueixen la mateixa tendència. Encara que les respostes han estat aportades per entitats diferents, les conclusions finals són molt similars. En els resultats també es percep una certa preocupació en els àmbits de la gestió comptable i les millores tributàries. Respecte de la normativa de transparència, només s'han rebut 7 respostes en total (un 2,28%), reforçant la idea de la manca de preocupació envers aquest àmbit.

11.3.3. Notes de les entrevistes semiestructurades. Pregunta 5.3.

Segons els resultats dels qüestionaris, les mesures preferides són les relacionades amb el finançament propi i aliè i l'aplicació de millores fiscals però, pràcticament, cap d'aquests aspectes són controlables per les organitzacions. En les entrevistes realitzades, la pregunta plantejada ha estat que si davant d'una crisi com l'esdevinguda arran de la COVID-19, les organitzacions han portat a terme noves mesures que millorin la seva resiliència com, també, evitar aquesta dependència d'elements que provenen del sector públic i privat.

Pregunta 5.3. Durant la crisi de la COVID-19, consideres que les entitats culturals de caràcter no lucratiu han aplicat mesures per a millorar la seva supervivència i evitar dependre del finançament extern?

Les entitats acostumen a preferir l'ajut directe, però els entrevistats exposen que, potser, aquest element hauria de ser de concurrència perquè aquesta mirada obligaria a crear projectes, a pensar-los, a dissenyar-los i a treballar en una recerca real de finançament. Si les subvencions no financen la totalitat del projecte, aquest hauria de ser sostenible gràcies a altres ingressos. Es tracta de fer una diversificació real dels recursos, evitant dependències i lligams, com també reforçar la gestió per no posar en risc la viabilitat futura tant de l'activitat com de l'organització. Les pròpies entitats haurien de canviar aquesta mentalitat de dependència, per nous escenaris i l'aplicació de mesures per a millorar les seves capacitats i fortaleces. No s'ha d'oblidar que la cultura aporta un gran valor afegit a nivell econòmic, social o turístic que l'administració ha de tenir molt en compte en el moment d'emprar els recursos públics.

D'altra banda, rebre subvencions no hauria de ser incompatible amb un reforç de les entitats i de la forma com es porta a terme la gestió econòmica. Encara queda molt d'esforç per fer i emprar mesures per a evitar aquesta submissió a l'atorgament i evolució de les subvencions. Cal recordar que les aportacions públiques no cobreixen altres despeses, com les de tipus estructural. Treballar envers una gestió econòmica, comptable i fiscal forta aplicant eines addicionals serà inevitable si la institució vol sobreviure a llarg termini. Per a començar en aquesta anàlisi i coneixement econòmic, disposar d'indicadors, senzills i d'una complexitat creixent, seria una bona manera inicial i encetar amb una autoavaluació. Conèixer l'entitat possibilitarà la incorporació dels elements necessaris, sigui recursos humans o eines de gestió, i d'aquesta manera ajudar a enfortir-la.

“Els indicadors haurien de ser senzills, d'una complexitat creixent i amb mesura els puguem anar desenvolupant. Però, és fonamental tenir-los per a l'autodiagnosi i l'autoavaluació dels objectius”.⁸⁷

ORIOL CENDRA, Gestor cultural especialitzat en l'àmbit de l'administració pública

11.3.4. Validació d'hipòtesis

Una vegada analitzats els problemes, les limitacions i els efectes immediats de la COVID-19 en la gestió econòmica, comptable i fiscal, conèixer quines serien les mesures més òptimes a aplicar en un context tant complex era el següent pas a treballar. Una situació tant excepcional com la viscuda hauria d'haver fet reconsiderar quina era la forma d'administrar les entitats, era un moment de reflexió i de veure els aspectes millorables per a reforçar-les davant d'un present i d'un futur relativament incert.

5.3. Explorar quines mesures consideren que serien factibles aplicar o quines han estat aplicades durant el període de tancament d'activitats per part de les entitats culturals catalanes respecte als efectes econòmics i socials de la pandèmia de la COVID-19.

La hipòtesi investiga sobre la possibilitat que hi hagi un canvi de paradigma en l'àmbit de la gestió econòmica, comptable i fiscal de les entitats no lucratives arran de la crisi sanitària de la COVID-19.

H5.3. L'alerta sanitària de la COVID-19 al març del 2020 provocarà un replantejament en la gestió dels recursos econòmics tant des de la vessant econòmica, com comptable i fiscal.

Donades les respostes obtingudes en els qüestionaris i les entrevistes semiestructurades, la investigació ha analitzat que encara que les entitats hagin patit una situació de crisi sanitària i econòmica, les necessitats i sol·licituds continuen sent les mateixes que abans de la

⁸⁷ Veure l'entrevista íntegra a l'annex de la tesi.

declaració d'emergència sanitària. Des de l'àmbit econòmic, es requereixen més mesures a través de l'obtenció de recursos públics o de desenvolupar la diversificació d'ingressos a través, per exemple, del mecenatge i del patrocini. D'altra banda, les millores fiscals i les exempcions d'impostos són les mesures preferides en la gestió comptable i fiscal. La tesi vol assenyalar la importància en la recerca de noves eines que no depenguin de factors externs com és el cas de les subvencions o la rebaixa d'impostos. En general, els resultats obtinguts mostren un escenari on les organitzacions no s'han replantejat noves possibilitats en la seva gestió econòmica i financera, amb una continuació del panorama idèntic a abans de la pandèmia. La recerca conclou que la hipòtesi H5.3. no es compleix.

11.4. ELS EFECTES POSTERIORIS DE LA COVID-19

Durant els anys 2021 i 2022, les organitzacions no lucratives han tornat a la seva activitat habitual, recuperant els treballadors que estaven en ERTO, eliminant les restriccions sanitàries en les activitats presencials i començant a investigar les eines de la digitalització. A nivell de públics, durant l'any 2021 hi ha hagut un retorn gradual a la normalitat, incrementant la facturació en un 16 % respecte a l'any anterior, però encara insuficient per a l'assoliment de les xifres prèvies a la pandèmia, tot i que s'espera que aquests indicadors evolucionin favorablement (CoNCA, 2021a, p.177). En aquest apartat es revisaran alguns informes analitzant quins han estat i seran els propers efectes a nivell econòmic i financer.

11.4.1. Anàlisi d'informes sectorials sobre la COVID-19

Donat que els efectes derivats de la pandèmia encara no es poden determinar i que es treballaran durant els anys successius, l'estudi presenta les conclusions d'alguns estudis que apunten certes pinzellades de quina serà l'evolució.

Prova en detall. Seguiment d'informació emesa per entitats rellevants del sector cultural en relació als efectes de la COVID-19, amb especial rellevància les entitats no lucratives.

Durant la situació d'emergència a partir del mes de març de l'any 2020 i els mesos posteriors, el paper de les entitats no lucratives ha estat primordial per a fer front als reptes socials i econòmics. L'informe elaborat per la Fundación Deloitte, Asociación Española de Fundraising i la Fundación Lealtad durant el maig de l'any 2020 exposen diverses conclusions a través de les enquestes realitzades a diferents entitats no lucratives, incloent tot tipus d'activitats: salut, discapacitat, inserció laboral, entre els principals i incorporant també algunes culturals, un 9% de les enquestades. Davant la crisi de la COVID-19, un 52% va prendre decisions que afectaven directament al seu personal, una dada que fou el doble al que es va produir durant la crisi financera de l'any 2008, on un 27% va decidir com a mesura principal l'aplicació dels ERTO (Celma et al., 2020).

Taula 11.25.

Les tres fases del model de negoci adaptat a la indústria cultural i creativa

	ABANS DE LA PANDÈMIA	FASE 1 REACCIÓ	FASE 2 ADAPTACIÓ	FASE 3 ESTABILITZACIÓ
NECESSITATS DE L'USUARI	Necessitats actuals	Noves necessitats	Noves necessitats	Noves i anteriors necessitats
MODEL NEGOCI	Actual model de negoci	Model de negoci parcialment adaptat	Nou model de negoci	Model de negoci adaptat
MODEL NEGOCI INNOVACIÓ	Model de negoci centrat en l'eficiència	Model de negoci centrat en l'usuari	Model negoci col·laboratiu obert	Obert model de negoci centrat en l'eficiència
ESTOC TECNOLOGIA INFORMACIÓ	Estoc actual	Reconfiguració de l'estoc actual	Nou estoc	Nou i anterior
COMPETÈNCIES	Competències actuals	Reconfiguració de competències actuals	Noves competències	Nou i anterior

*ADAPTACIÓ
IMPROVISADA*

*ADAPTACIÓ
PLANIFICADA*

*NOVA
NORMALITAT*

Font: Peñarroya-Farell i Miralles, 2022, p.13. Elaboració pròpia.

Un sector afectat significativament per la crisi anterior, també van respondre que un 72% de les entitats disposaven d'un fons de reserva, però que va anar reduint-se durant els mesos que

durà la situació pandèmica. Amb dificultat, les organitzacions es van adaptar al teletreball, però un 82% es va veure afectada en l'execució dels seus projectes, amb reduccions d'ingressos i l'ajornament o cancel·lació d'activitats, principalment (Celma et al., 2020). Respecte del model de negoci de les organitzacions que fou aplicat durant l'època de la pandèmia, alguns aspectes han quedat vigents en la situació de normalitat posterior. En el quadre resum anterior es presenta aquesta evolució.

El model presenta una primera fase d'accions improvisades i adaptant alguns components dels models de negoci existents per a sobreviure als efectes de la crisi. Durant el primer confinament de la COVID-19, entre els mesos de març i maig de l'any 2020, el mercat tradicional va desaparèixer derivat de les restriccions de mobilitat a nivell mundial. Passat aquest període, van tornar a les activitats presencials però amb restriccions sanitàries. Amb la manca de persones usuàries, el comportament de les entitats havia de ser el d'anar reaccionant en funció de l'evolució de la societat. Afrontant un nou context de treball, la digitalització entraria dins el sector cultural, però encara queda camí en aquest nou escenari (Peñarroya-Farell i Miralles, 2022).

Després de la pandèmia i amb uns propòsits d'implantació dels ODS (Objectius de Desenvolupament Sostenible), inclòs l'àmbit cultural, i arran de l'aplicació de l'Agenda 2030, aquests elements també s'hauran d'implementar i interrelacionar amb la gestió econòmica, comptable i fiscal de les organitzacions. Els ODS són una oportunitat per a la transformació, reflexionant sobre la seva missió i ajustant-se a les noves demandes. Descobrir nous públics, amb polítiques inclusives, amb nous serveis de la mà de la innovació i la recerca de noves vies de finançament davant d'un escenari complex i canviant. La dimensió econòmica (creant models de producció equilibrats) que en companyia de les dimensions mediambiental, social i cultural conformen la quatre extremitats que formen l'esfera de la sostenibilitat (Martinell i García, 2021b).

11.4.2. Notes de les entrevistes semiestructurades. Pregunta 5.4.

En la darrera pregunta proposada en les entrevistes s'ha plantejat si han nascut noves circumstàncies a causa de la pandèmia. El professionals, en contacte directe amb el sector

hauran avaluat la situació, i aquests fets podrien haver originat nous efectes en la gestió econòmica i financera de les entitats.

Pregunta 5.4. Arran de la COVID-19, heu detectat noves incidències o excepcions en els vostres treballs d'auditoria? (*incloent altres tipus de revisió*)

Amb la tornada a les activitats, les entitats han arrencat amb els mateixos paràmetres, amb algunes adaptacions via digitalització, és a dir, en format en línia, i que s'han mantingut amb posterioritat (bàsicament, en l'àmbit del treball administratiu i de gestió de reunions a distància). Els entrevistats exposen que no han detectat noves incidències en les seves revisions, mantenint-se les situacions anteriors a la pandèmia, amb una continuació de la precarietat laboral, un sector dèbil que encara necessita un procés de capacitat i renovació. Les entitats plantegen dificultats per a mantenir i cercar associats, afectant directament a la gestió econòmica i a la disponibilitat de majors ingressos per a enfortir l'organització. Es manté la dificultat de la diversificació d'ingressos, continuant amb la dependència de les subvencions i altres aportacions públiques. Els participants assenyalen que no s'han posat de manifest nous riscos arran de la crisi generada per la COVID-19 i que aquests no existissin prèviament. Amb la diversitat que presenta el sector, amb nous escenaris i velles precarietats, treballar en una gestió econòmica i financera més fructífera serà un dels reptes clars dels propers anys.

“L'heterogeneïtat de les entitats d'aquest tipus no només és formal i d'objectius, és també d'interessos. Crec que això és molt important per a comprendre el concepte de la viabilitat d'una gestió econòmica eficient”.⁸⁸

JORDI AULADELL, Responsable d'avaluacions del CoNCA

11.4.3. Apunts d'auditoria dels exercicis 2019 i 2020

Els informes d'auditoria són un altre element de detecció del pols del sector no lucratiu, però no s'han pogut disposar d'un nombre prou significatiu d'informes per a poder extrapolar-ho a

⁸⁸ Veure l'entrevista íntegra a l'annex de la tesi.

la resta d'entitats del sector. D'altra banda, si facilita certa informació, com a complement del que s'ha exposat fins ara, a través tant dels propis informes com de les memòries que s'inclouen als comptes anuals. A continuació, l'estudi presenta algunes pinzellades.

Prova en detall. Lectura de les excepcions en els informes d'auditoria i notes de fets posteriors sobre els efectes de la COVID-19 a nivell econòmic (anys 2019 i 2020).

Tal com assenyala la Norma Internacional de Comptabilitat número 10, dedicada als fets posteriors esdevinguts després de la data de tancament del balanç, la direcció de l'entitat ha d'identificar qualsevol aspecte favorable o desfavorable posterior. A més, és essencial que el consideri analitzant com evoluciona fins l'emissió dels estats financers. En cas que els fets existissin abans del tancament, els gestors hauran d'analitzar si els comptes anuals haurien de ser ajustats contribuint a proporcionar una millor evidència de les condicions existents. Si aquests són posteriors, els comptes anuals no haurien de ser corregits, tot i que caldrà avaluar si són significatius i, en conseqüència, si s'haurà d'informar sobre aquests fets a la memòria, un dels principals elements dels comptes anuals.

A causa de la pandèmia de la COVID-19 i l'impacte que ha esdevingut en l'economia a nivell mundial, les entitats es van veure obligades a incorporar una nota addicional en els seus comptes anuals tancats a l'exercici 2019. Com la declaració de la pandèmia va esdevenir al març de l'any 2020 (posterior al tancament de l'any 2019), malgrat que els estats financers no havien de ser ajustats amb possibles incidències negatives, si calia informar a la memòria en la nota sobre fets posteriors. L'ICJCE va publicar el 5 de maig de l'any 2020 una sèrie d'exemples de possibles notes a la memòria i paràgrafs als informes d'auditoria. S'inclouen alguns paràgrafs com a mostra i que són similars als de la prova realitzada sobre la lectura dels informes d'auditoria de l'any 2019 i 2020 (ICJCE, 2020). Amb aquests apunts, la investigació ha mantingut la confidencialitat de les entitats que formen el mapeig d'aquest treball ⁸⁹:

⁸⁹ Traducció pròpia al català del exemples publicats per l'ICJCE.

Cridem l'atenció respecte de l'esmentat a la nota (*número*) de la memòria adjunta, en la que els administradors fan esment al fet posterior en relació amb la situació de crisi sanitària derivada pel brot de Coronavirus (COVID-19), indicant que, a la data de formulació dels comptes anuals adjunts, no s'han produït conseqüències significatives que afectin a la Societat/Entitat i que no es possible realitzar una estimació dels possibles impactes futurs que es poguessin derivar. La nostra opinió no ha estat modificada en relació amb aquesta qüestió.

Exemple de paràgraf d'èmfasi pels informes d'auditoria (ICJCE, 2020)

L'11 de març de 2020, l'Organització Mundial de la Salut va declarar el brot de Coronavirus COVID-19 una pandèmia, derivat de la seva ràpida propagació pel món, havent afectats més de 150 països. La majoria dels governs estan prenent mesures restrictives per a contenir la propagació, incloent: l'aïllament, el confinament, la quarantena i la restricció al lliure moviment de persones, tancant locals públics i privats, excepte els de primera necessitat i sanitaris, tancament de fronteres i reducció dràstica del transport aeri, marítim, ferroviari i terrestre.

Exemple de nota "Fets posteriors" per a comptes anuals (ICJCE, 2020)

Donada la repercussió de la pandèmia i els efectes econòmics que van ocórrer, els auditors de comptes van incloure addicionalment un paràgraf d'èmfasi en els informes d'auditoria emesos. Aquests acompanyen als comptes anuals que ja incorporen aquest model de nota sobre les conseqüències ocorregudes a inicis de l'any 2020 i en els mesos posteriors. Un paràgraf d'èmfasi és un text inclòs a l'informe d'auditoria que es refereix a una qüestió presentada adequadament en els estats financers (en aquest cas, la memòria) i que, a judici de l'auditor, és de tal importància que resulta fonamental per a què les persones usuàries puguin comprendre els estats financers (NIA 706⁹⁰, 2016, p.4). Com exemple, dos tipus més de paràgrafs que foren habituals en els comptes anuals i informes d'auditoria de l'any 2019:

⁹⁰ La NIA 706 tracta sobre els paràgrafs d'èmfasi i paràgrafs sobre altres qüestions a l'informe d'auditoria emesos per un auditor independent.

Cridem l'atenció sobre el fet posterior inclòs a la nota (*número*) de la memòria adjunta, que descriu els efectes que la situació de la crisi de la COVID-19 podria arribar a produir en les operacions futures de la Societat/Entitat. La nostra opinió no s'ha vist modificada en relació amb aquesta qüestió.

Exemple de paràgraf d'èmfasi pels informes d'auditoria (ICJCE, 2020)

Durant el mes de març de 2020 es va decretar en diversos països on opera la Societat/Entitat l'estat d'alarma per l'epidèmia de COVID-19, conjuntament amb una sèrie de mesures restringint la llibertat de moviments dels ciutadans. Les circumstàncies excepcionals ocorregudes amb posterioritat al 31 de desembre de 2019, han motivat a Espanya la publicació del Reial Decret 463/2020 a data 14 de març de 2020, pel que es declara l'estat d'alarma per a la gestió de la crisi sanitària generada per la COVID-19, normativa que va entrar en vigor el mateix dia 14 de març.

El 17 de març es va publicar el Reial Decret Legislatiu 8/2020, de mesures urgents extraordinàries per a ajudar al conjunt d'actors econòmics a fer front a l'impacte econòmic i social de la COVID-19, i a les quals es podria acollir la Societat/Entitat si ho considerés oportú.

En relació amb aquestes circumstàncies, i tal com es detalla a l'informe de gestió, la Societat/Entitat ha activat els plans de contingència i posat en marxa les mesures organitzatives, de control i de monitorització contínua necessàries per a la gestió de la crisi, que permeten la continuïtat de l'activitat i del negoci, amb la finalitat d'aproximar-lo a la normalitat en la mesura del possible.

A la data de formulació dels comptes anuals, no és possible quantificar els impactes d'aquesta situació de crisi generalitzada, que depenen en gran mesura del temps que es prolongui aquesta situació i de les mesures addicionals que es puguin adoptar per a mitigar-les tant a nivell nacional com internacional.

Des del tancament de l'exercici 2019 fins a la data de formulació pel Consell d'Administració (*per exemple*) de la Societat/Entitat d'aquests comptes anuals, no s'ha produït cap altre fet significatiu digne de fer esment.

Exemple de nota "Fets posteriors" per a comptes anuals (ICJCE, 2020)

Donat que els efectes econòmics negatius provocats per la paralització de l'activitat a nivell mundial van continuar durant l'any 2021, en el tancament dels comptes anuals de l'any següent, la normativa sobre els treballs dels auditors de comptes també va considerar necessari seguir esmentant aquests fets. D'una banda, el paràgraf sobre altres qüestions relacionats amb les responsabilitats de l'auditor o el seu informe derivat de l'impacte de la COVID-19. De l'altra, els auditors haurien d'incloure un nou paràgraf d'èmfasi, en aquest cas

posant en relleu quins podien ser les possibles incidències derivades de la pandèmia i relacionada amb la informació inclosa en la memòria. Alguns dels aspectes més destacables van ser (ICJCE, 2021):

- Continuitat de l'entitat
- Incompliments normatius i contractuals
- Mesures de reestructuració de personal
- Incertesa sobre els impactes
- Fets posteriors
- Marc normatiu d'informació financera aplicat

A banda de les notes i paràgrafs inclosos per a fer esment de la situació generada per la COVID-19, cal emfatitzar que la paralització de l'activitat va generar una dràstica caiguda dels ingressos associats a tot tipus d'entitats, incloses les culturals no lucratives. Un altre tipus de paràgraf rellevant dels informes d'auditoria de l'any 2020 són els relacionats amb els efectes directes sobre els ingressos de les organitzacions. Considerant que la majoria de les entitats culturals posen a la venda les entrades de forma anticipada, les incidències sobre els ingressos van ser diverses. Per exemple, d'una banda, podria comportar el retorn econòmic a les persones usuàries, tant si ho desitjava el client per la incertesa de la situació o per si l'activitat es cancel·lava definitivament o, d'altra banda, el canvi de meritació, si l'espectacle endarreriria la seva data inicialment establerta. En conseqüència, la circumstància directa era la pèrdua automàtica dels ingressos i la incertesa sobre els cobraments de les entrades (per exemple, el retorn parcial o definitiu, la paralització de la venda de noves activitats, etc.) i la conseqüent dràstica reducció del resultat de l'any en curs.

11.4.4. Validació d'hipòtesis

La investigació s'ha dut a terme durant la pandèmia de la COVID-19 i l'anàlisi sobre els efectes adversos han ajudat a una millor comprensió de com actua el sector en un moment de crisi econòmica. El darrer objectiu d'aquest bloc de treball tracta d'estudiar quins són els passos realitzats i les seves conseqüències per a disposar una visió global i completa de l'escenari català.

5.4. Conèixer les conseqüències de les diferents accions en gestió econòmica, comptable i fiscal en les entitats culturals catalanes de caràcter no lucratiu després de patir els efectes de la COVID-19.

La hipòtesi vol contrastar quins han estat els efectes de les diverses accions portades a terme per les organitzacions i si les incidències generades a causa de la situació de pandèmia mundial afectaran directament a les entitats culturals de caràcter no lucratiu tant actualment com en propers anys.

H5.4. L'alerta sanitària de la COVID-19 al març del 2020 generarà incidències econòmiques, comptables i fiscals que afectaran directament a les entitats culturals que hauran d'afrontar durant l'any 2020 i següents.

Per a validar aquesta hipòtesi s'ha realitzat un seguiment de la informació emesa per entitats del sector i els informes d'auditoria emesos amb posterioritat a l'estat d'alarma de març del 2020, és a dir, els informes que corresponen als anys 2019 (incidències com a fets posteriors) i 2020 (consolidació dels efectes econòmics negatius en els estats financers). Encara que els efectes són recents i no es poden extrapolar, aquests informes reforcen la idea de la dependència dels ingressos de les administracions públiques i de la precària situació econòmica del sector que provoca una gran dificultat per a mantenir la seva supervivència. Les entitats hauran de treballar en un model de negoci híbrid que reculli nous àmbits com la digitalització o la sostenibilitat per a donar resposta a nous públics i realitats. És el moment de replantejar la missió i disposar de noves ulleres aplicant una nova mirada sobre el sector. És molt probable que la incertesa no desaparegui, però el sector cultural està acostumat a viure amb la continua resiliència. Donat que el sector està davant d'un nou panorama patint incidències en la gestió econòmica i financera amb canvis de paradigmes i de creences, la recerca conclou que la hipòtesi H5.4. si es compleix.

11.5. VALIDACIÓ DE L'OBJECTIU I LA HIPÒTESI ESPECÍFICA

En aquest darrer capítol de discussió, la investigació ha versat sobre els problemes, les limitacions, les mesures i els efectes derivat de la pandèmia de la COVID-19 i l'estudi sobre problemes i mesures davant aquesta situació tant excepcional.

5. Investigar les problemàtiques, les limitacions i possibles mesures aplicables a nivell de gestió econòmica, comptable i fiscal a les entitats culturals catalanes de caràcter no lucratiu amb l'efecte de la COVID-19 de rerefons.

La hipòtesi a contrastar treballa en l'observació sobre si existeixen similituds en els diversos escenaris que han viscut les organitzacions culturals de caràcter no lucratiu durant la situació de la pandèmia tant en problemes com en mesures aplicades.

H5. Arran dels efectes de la COVID-19, les entitats culturals no lucratives catalanes han patit similars problemes i limitacions aplicant mesures que poden ser extrapolables entre els ens que formen el sector.

El resum de la validació de les hipòtesis plantejades en el cinquè bloc sobre els problemes, les limitacions i les possibles mesures a causa de la COVID-19 és el que es presenta a continuació:

Taula 11.26.

Resum de les hipòtesis de treball. Problemes, limitacions i mesures davant la COVID-19

Hipòtesi	Es compleix?	Resum de les conclusions
H5.1.	NO	A l'estudi realitzat no s'han detectat noves problemàtiques arran de la situació sanitària (si que s'han agreujat les que ja existien) i tampoc ha generat un replantejament en la gestió de les entitats no lucratives culturals.

<i>(cont.)</i>		
Hipòtesi	Es compleix?	Resum de les conclusions
H5.2.	SI	Les entitats han sofert efectes pràcticament similars. Amb plantilles a cavall entre els ERTO i la incertesa, la simultaneïtat en el format de les activitats (presencial i virtual), amb recursos suficients i paralitzant les comandes de forma temporal.
H5.3.	NO	En general, les entitats no han replantejat la seva gestió econòmica i financera. Les necessitats i les mesures requerides segueixen sent les mateixes, en conseqüència, l'obtenció de recursos públics i privats, d'una banda, i millores i exempcions fiscals, de l'altra.
H5.4.	SI	Tant per la situació pandèmica com per la crisi de l'any 2008 que encara s'arrossega, es presenta la necessitat d'un canvi de paradigma del sector amb nous elements en joc com són, per exemple, les activitats híbrides, la digitalització o la sostenibilitat. Els gestors hauran de treballar en una nova mirada davant dels nous reptes que es presenten.

Font: Elaboració pròpia.

Malgrat que no es compleixen les hipòtesis H5.1. i H5.3., en realitat, aquestes no desvirtuen la validació final de la hipòtesi específica H5. D'una banda, la H5.1. conclou que no s'han detectat noves incidències, és a dir, que aquestes siguin diferents a les que ja existien abans de la pandèmia, però si són similars en el conjunt de les entitats no lucratives. De l'altra, la H5.3. determina que les entitats encara que hagin patit una crisi econòmica a causa de la situació sanitària, no s'han replantejat la seva gestió i han mantingut les mateixes necessitats de recursos públics i millores fiscals que ja demandaven. En conseqüència, la recerca conclou que la hipòtesi específica H5 si es compleix perquè aquesta formula si les entitats sense afany de lucre culturals han sofert problemes i limitacions semblants emprant mesures anàlogues (aplicació dels ERTO, disponibilitat temporal per a mantenir l'entitat, treballar en híbrid o cancel·lació d'activitats). L'evolució de les organitzacions és similar amb problemes i limitacions disposant de certs paral·lelismes i amb una gran afinitat en les mesures requerides. Cal assenyalar que, respecte de les subvencions, encara s'haurà de treballar en ser més

independents tant des d'un punt de vista de gestió com de disponibilitat econòmica per a ser més autosuficients.

11.6. RESUM DEL CAPÍTOL

A banda de treballar en redefinir el paper que disposen socialment, el model en què operaven les entitats no lucratives fins ara es fonamentava en l'estabilitat de l'entorn, on la solidesa era prioritària amb una jerarquia fixa que també comportava lentitud. Calen organitzacions flexibles, modificant estructures, el tracte de les persones, els procediments o el procés de la presa de decisions. La nova tasca de direcció serà crear un marc de referència on es puguin aconseguir els objectius (Pujol, 1998a, p.6). Amb dificultats i mesures similars, l'escenari de les organitzacions després de la pandèmia ha canviat. Nous elements com la digitalització, la sostenibilitat o les activitats híbrides, apareixen en escena necessitant gerències amb noves mirades. La resiliència de les entitats passa per la seva autosuficiència cercant noves vies de finançament, evitant l'antiga dependència de les subvencions i aportacions públiques. L'autoconeixement de les fortaleses i les debilitats pot ajudar a obrir nous camins i marcs d'acció que caldria explorar. L'aprenentatge de la pandèmia hauria de ser la importància de la capacitat d'adaptació per a sobreviure en un entorn constantment canviant.

TERCERA PART

HIPÒTESI GENERAL I

CONCLUSIONS

CAPÍTOL 12.

HIPÒTESI GENERAL.

ANÀLISI UNIVARIABLE

“Les estadístiques no substitueixen al criteri”

(Henry Clay)

En els capítols de discussió, del 7 a l'11, s'ha presentat a nivell descriptiu els resultats del qüestionari que han estat complementats amb una enquesta de tipus reduït, informes d'auditoria i d'altres de tipus sectorial, referenciant-se amb la mirada dels professionals participants en les entrevistes semiestructurades. En els capítol 12, 13 i 14, final del recorregut d'aquesta tesi doctoral, i ja amb els principals inputs detectats, la recerca ha treballat l'objectiu i la hipòtesi general des d'una vessant més matemàtica. El tancament de l'estudi proposa una visió descriptiva i altre de caire més estadístic aportant una perspectiva global de la situació actual i amb algunes reflexions a considerar per al futur més proper (veure en el capítol 15). Les taules de dades dels càlculs estadístics s'han inclòs als annexos VII, VIII i IX de la present tesi doctoral.

12.1. DESCRIPCIÓ GLOBAL DE LES VARIABLES

Els resultats del qüestionari principal han estat utilitzats per a validar la hipòtesi general que desprenen tres tipus de variables: les descriptives, les independents i les dependents. En primer terme, les variables descriptives identifiquen quines són les principals característiques de cadascuna de les entitats de la mostra i que han servit per a analitzar les dades de forma anònima. En segon terme, les variables independents, detallades en els blocs primer a tercer, inclouen tot tipus d'eines de gestió proposades als enquestats i a emprar en els àmbits econòmic, comptable i fiscal. Finalment, en els blocs quart i cinquè, les variables dependents són les que descriuen els problemes, les limitacions i les mesures habituals del sector com les derivades durant la pandèmia de la COVID-19.

L'anàlisi descriptiva de les variables independents (instruments de gestió) i dependents (problemes i limitacions) sota la mirada i en relació a les principals variables descriptives (característiques de les entitats participants) s'ha desenvolupat en els capítols de discussió previs (del 7 a l'11). La lectura dels resultats es complementa amb una visió estadística que verifiqui les conclusions anteriors amb el tancament del cercle presentant la validació de la hipòtesi general en el capítol 14. La tesi ha emprat els resultats obtinguts per a mostrar la situació envers la gestió econòmica, comptable i fiscal, però la finalitat de la investigació ha estat la corroboració de la hipòtesi. És a dir, si l'ús d'eines i altres elements de gestió redueixen el nombre de problemes i limitacions de les organitzacions culturals no lucratives.

12.1.1. Variables descriptives

En el capítol 6 s'inclou la presentació de resultats en funció de les variables descriptives extreptes del qüestionari i amb explicacions més detallades amb les taules de dades corresponents. Les variables descriptives principals s'acompanyen d'altres de tipus més secundari. En aquest apartat 12.1.1., les variables descriptives s'especifiquen d'una manera més resumida i calculades amb el programa estadístic SPSS per a corroborar els principals resultats obtinguts en els capítols de discussió. La seva finalitat és determinar en el proper capítol que tracta sobre l'anàlisi bivariàble (veure el capítol 13) quines són les variables descriptives més significatives que, finalment, la recerca ha treballat de forma creuada en l'anàlisi multivariàble del capítol 14.

- **Activitat principal**

Les entitats participants en el qüestionari són en la seva totalitat culturals. Només, en alguns casos, l'activitat cultural és de tipus secundari. En aquestes situacions, la investigació ha considerat incloure la seva activitat en la categoria "Altres", on les de caire social o científic són les més destacades. El mapeig i la mostra d'entitats cercava l'obtenció de resultats de tipus cultural (305 entitats, un 79,60%). Les respostes obtingudes d'altres tipus, és a dir, no culturals (78 entitats, un 20,40%) també ha servit com a comparativa i establir si podia existir alguna diferència que fos destacable.

- **Anys de creació**

La primera de les categories descriptives és la diferència entre organitzacions joves i veteranes, és a dir, si l'entitat disposa d'una antiguitat superior a 10 anys, disposant com a data de referència la crisi financera de l'any 2008. Els resultats desprenen que les entitats creades entre els anys 2010-2020 són 121 entitats, un 31,60%, i les anteriors a l'any 2009 són 262 entitats, un 68,40%. La data límit determinada és l'any 2020, moment de l'enviament del qüestionari i inici de la investigació aquí presentada. La tesi ha detectat que les entitats amb certa història disposen d'una tendència més alta a aplicar més instruments de gestió, possiblement, com a conseqüència del coneixement i professionalitat que es va adquirint amb els anys de vida de l'organització.

- **Domicili social**

El domicili de l'entitat és una variable descriptiva de la seva ubicació en el territori català. També, la tesi ha analitzat si pot existir un efecte de capitalitat en els problemes i les limitacions de les organitzacions i que està detallat en el capítol 10. Les dades han estat dividides en les quatre províncies catalanes i dicotomitzades entre si pertanyen a Barcelona (ciutat) o a la resta de Catalunya (Barcelona província, Lleida, Tarragona i Girona). Les entitats de Barcelona (ciutat) són 188 entitats, un 49,10%, i la resta de Catalunya són 195 entitats, un 50,90%. El nombre de respostes obtingudes ha estat bastant similar, pràcticament, amb un 50% entre ambdós blocs.

- **Persona jurídica**

La variable descriptiva de la personalitat jurídica presenta dos mirades ben diverses. Les fundacions amb una normativa més restrictiva i una plantilla professionalitzada (101 entitats, un 26,40%) contrasten amb les associacions, més vinculades al voluntariat i un nombre de persones treballadores més reduït (282 entitats, un 73,60%). Les associacions presenten una menor tendència a l'ús d'eines de gestió, probablement, més relacionada amb la manca de recursos econòmics i humans. Els resultats de la tesi indiquen que cada entitat hauria d'avaluar les seves necessitats i utilitzar els instruments de gestió que siguin més pràctics en cada cas. L'autoavaluació és clau per a disposar d'un coneixement profund i emprar el que

sigui més útil, aportant instruments de gestió que generin un salt qualitatiu en la informació econòmica i financera.

- **Receptora de subvencions i ingressos públics**

Les entitats que han respost el qüestionari indicant que són beneficiàries de subvencions i ingressos públics supera el 70%. La gran majoria d'entitats presenten una gran dependència de les aportacions de l'administració pública. Aquesta supeditació financera té conseqüències en el volum econòmic disponible de l'entitat, però també en el moment de la seva disposició, és a dir, l'activitat s'haurà de portar a terme quan ho determinin les bases i no segons criteris organitzatius i d'optimització artística. Les entitats de la mostra que són beneficiàries d'aportacions públiques (subvencions) són 284 entitats, un 74,20%, i que siguin receptors d'ingressos públics en són 279 entitats, un 72,80%.

- **Auditoria anual**

Les organitzacions que porten a terme auditories, siguin obligatòries o voluntàries, no arriben a la meitat de les entitats enquestades, i només un 39,90% la realitzen habitualment (153 entitats). La figura de l'auditor de comptes és essencial perquè disposa d'una visió global de l'organització, complementant l'administració dels responsables i dels òrgans de govern. La mirada de les firmes d'auditoria també es destaca perquè treballant en altres projectes poden fer noves aportacions a la gestió de les organitzacions. L'auditoria de comptes, més enllà de l'obligació legal, ajuda a sumar i complementar la gestió entre el personal de figures internes i externes. L'auditoria constitueix un valor agregat i ajuda a facilitar un accés més eficaç a institucions públiques i privades (Escalante i Hulett, 2010, p.27).

- **Dimensió de l'entitat: actiu, ingressos i nombre de treballadors**

Classificar les organitzacions en petites, mitjanes i grans institucions permet descriure el sector i és una variable fortament significativa com a punt d'inflexió. La dimensió és una característica diferenciadora en qualsevol altre sector. L'escenari català presenta un volum significatiu de petites organitzacions, un 75,70% (290 entitats) no disposen d'ingressos superiors a 150.000 euros o disposen d'un actiu inferior a 150.000 euros, un 71,50% (274

entitats). Respecte el número de treballadors assalariats, un 53% (203 entitats) no en tenen, són entitats gestionades a través del voluntariat o amb l'ajuda d'una assessoria externa. Les grans institucions, és a dir, amb més de 2.850.000 euros de valor d'actiu (25 entitats, un 6,5%), més de 2.000.000 euros d'ingressos públics (17 entitats, un 4,4%) o més de 50 treballadors (16 entitats, un 4,2%), són poques. Encara que, en alguns casos, puguin ser un mirall per a aprendre en gestió, en realitat, no són comparables respecte el panorama global. Aquestes organitzacions són entitats altament professionalitzades, apropant-se més a la visió que es pot promoure des del sector privat. La majoria de les entitats que vertebraren el sector català són de petites dimensions, que malgrat el risc per al sector, l'heterogeneïtat ben canalitzada i articulada constitueix un potencial de creixement, aprenentatge i aportació social (Escobés i López-Arostegui, 2007, p.33).

12.1.2. Variables independents

Les variables independents amb informació rellevant per a la validació de les hipòtesis són cinc: les eines de gestió, els càrrecs responsables de la revisió, els models d'anàlisi econòmica, els indicadors de gestió i l'aplicació de la normativa de caire legal. La resta de variables independents, comentades i descrites en els capítols de discussió, no disposen d'informació significativa per a la corroboració estadística de la hipòtesi general. Per aquest motiu, la resta de variables no seran utilitzades en els càlculs estadístics de la tercera part d'aquesta tesi.

- **Eines de gestió**

Instruments senzills i eines d'ús bàsic (per exemple: el pressupost, l'existència de patronats o juntes, el seguiment del pla de tresoreria o l'elaboració de les memòries d'activitat) són les més aplicades, amb un percentatge de resposta del 80-90% de les entitats enquestades. Malgrat que siguin eines modestes, amb una anàlisi detallada i amb un coneixement profund de l'entitat, aquestes poden ser molt útils per a detectar desviacions o incidències. No es tracta de disposar d'elements molt sofisticats sinó que siguin creats amb dades fidedignes i que aquestes es revisin periòdicament. Instruments de gestió de l'àmbit privat modificats amb les característiques diferenciadores del sector no lucratiu poden ser d'utilitat. La gestió

pressupostària i el càlcul de costos són els sistemes tradicionals i amb una segona etapa incorporar altres de caire més estratègic (Soldevila i Cordobès, 2012, p.38).

- **Càrrecs responsables**

Les organitzacions acostumen a disposar d'òrgans de govern que revisen amb certa periodicitat les dades econòmiques i financeres. També, la incorporació en la gestió d'una assessoria externa de referència (un 67,90%) destaca com un element significatiu, encara que s'hauria d'evitar que, de forma indirecta, sigui una subcontractació del departament de finances. Responsables que poden ser un pilar en l'aplicació de la normativa i la legalitat com és la figura del responsable del compliment normatiu o de l'auditoria de comptes, aquests encara no estan molt estesos en les entitats enquestades, només un 30-35% disposen d'aquests professionals. Per exemple, practicar auditories permet la detecció de debilitats i corregir errors humans, presentats en el desenvolupament de les operacions econòmiques i, també, potenciar les fortaleses de l'àrea comptable (Falconí-Hidalgo et al., 2017, p.21).

- **Models d'anàlisi econòmica**

La comparació del pressupost amb l'executat o l'anàlisi entre els resultats actuals i els de l'any anterior són els utilitzats de forma més habitual (més d'un 80%). Incorporar altres elements com l'anàlisi interanual o sectorial ajudaria a ampliar la visió i a disposar de dades per a decisions més acurades i, en conseqüència, més encertades. El pla estratègic tampoc és un model que s'utilitzi a nivell general, no arriba al 50%. Aquesta element acompanya a formular un escenari a mitjà-llarg termini (entre 3 i 5 anys). L'aplicació dels quadres de comandament encara no està prou estès (un 15%, aproximadament), els QCI són elements que recullen dades de diverses eines de gestió (ratis o indicadors), el que pot ser molt útil per a disposar d'una percepció holística i completa de l'organització. El QCI disposa d'un avantatge al no centrar-se en els indicadors financers com a elements clau, sinó que s'amplia al conjunt de variables que desenvolupen l'activitat (Retolaza et al., 2012, p.98).

- **Indicadors de gestió**

Respecte dels indicadors, els ratis relacionats amb l'activitat són els més utilitzats (un 71,30%), seguits dels de caire econòmic (un 67,60%) i els de qualitat (un 56,70%). Els indicadors de recursos humans només són utilitzats en un 30,50% dels casos. Aquests elements són molt útils per a relacionar partides i masses patrimonials, sigui a nivell de balanç, pèrdues i guanys o d'altres com, per exemple, el nombre de queixes i suggeriments que rep l'organització. L'anàlisi dels ratis i indicadors hauria de complementar-se amb el seguiment entre mesos, trimestres o anys i, si fos possible, comparativament entre la resta d'entitats que formen el sector o la seva principal àrea d'activitat. Els indicadors de gestió promouen la transformació i filtren els volums d'informació per a contribuir a què els òrgans de govern prenguin decisions efectives i fer seguiment de variables clau ajudant a què la gestió sigui exitosa (Gaytán, 2019, p.129).

- **Aplicació de la normativa**

Les noves regulacions aparegudes des de la crisi de l'any 2008 es diversifiquen en diferents àmbits: la protecció de dades, la gestió ètica de les organitzacions o d'altres més socials, com la implementació del pla d'igualtat. Segons les respostes de la mostra, aquesta legislació és aplicada, aproximadament, en un 50% dels casos. L'aplicació de la normativa, més enllà de la pròpia avaluació i creuament amb les dades econòmiques i financeres, en realitat, mostra quina és la sensibilitat de les entitats envers el compliment normatiu i la preocupació sobre l'actualització constant que requereixen els àmbits legals. La recerca de la millora constant genera un salt qualitatiu en la gestió econòmica, comptable i fiscal de les organitzacions. La validació de la hipòtesi general busca aquesta relació entre la implementació de la consciència legislativa i la reducció dels problemes i limitacions de les organitzacions.

12.1.3. Variables dependents

Els resultats dels qüestionaris sobre els problemes i les limitacions de les organitzacions són les que s'han considerat com a variables dependents. És a dir, aquestes poden ser conseqüència i disposar d'una possible causalitat en l'ús o no dels instruments de gestió. La investigació presenta si els possibles problemes i les limitacions que es generen en la gestió econòmica, comptable i fiscal provenen de l'aplicació d'aquestes eines de gestió. Malgrat que

es treballi en el capítol 14 quins elements són els més rellevants, la tesi apunta a què existeix una relació “causa-efecte” entre les variables independents i dependents, entenent que la gestió acurada en el departament de finances (independentment de la dimensió de l’entitat) és un element imprescindible en qualsevol organització.

- **Gestió econòmica**

La dificultat d’accedir o obtenir recursos econòmics (propí, públic o privat) és una de les màximes preocupacions de les entitats. La relació amb les administracions públiques també es destaca com una inquietud per a les organitzacions. Aquesta situació demostra que no es tractaria de disposar de finançament sinó de la voluntat de crear vincles i sinergies que enforteixin les entitats i el sector. La manca de formació és una limitació que no amoïna especialment a les entitats enquestades, encara que existeixi una gran necessitat de tenir personal expert en diversos camps com el financer, l’econòmic, el legal, el comptable o el fiscal. Respecte les diverses formes jurídiques, les respostes presenten que hi ha un gran desconeixement si és un element distorsionador perquè més d’un 30% de les entitats enquestades han contestat “NS/NC” (aspecte comentat en els capítols de discussió).

- **Gestió comptable i fiscal**

Els resultats de les freqüències individuals sobre la gestió comptable i fiscal no presenten problemàtiques massa accentuades. Les dades giren al voltant del 50%. Els percentatges queden prou repartits entre els diversos problemes de l’àmbit comptable i fiscal, amb una certa tendència a que no hi hagin incidències. Principalment, les limitacions de les organitzacions estan lligades a l’accés al finançament per a disposar de recursos i portar a terme les activitats, però mancaria treballar en profunditat quina és la forma de gestió econòmica, comptable i fiscal. La tesi ha reflexionat si, arran dels resultats del treball de camp, hi ha poques complexitats en l’àmbit comptable i fiscal o, en canvi, el possible desconeixement oculta problemàtiques pendents de resoldre. La detecció preventiva afavoreix la incorporació de solucions o, com a mínim, mitigar les incidències que es poguessin esdevenir.

12.2. ANÀLISI DE LES VARIABLES A NIVELL ESTADÍSTIC

La recerca ha codificat les variables descriptives, independents i dependents en format dicotòmic (és a dir, amb 0 i 1) per a facilitar l'examen i la claredat dels càlculs. La investigació pretén la validació dels resultats dels capítols previs, sumant a la reflexió de l'anàlisi descriptiva i la revisió de la literatura, per a ajudar a la millora dels departaments de finances i presentant un reforç estadístic per a la corroboració de les conclusions finals. Les variables han estat revisades per a determinar quin tipus de distribució segueixen i establir els estadístics que li són d'aplicació.

12.2.1. Codificació de les variables

La hipòtesi general vol presentar i generar la reflexió sobre l'existència de la causalitat entre la manca o la implementació dels instruments de gestió i si són causants dels problemes i les limitacions de les organitzacions enquestades. El procediment per a aquesta anàlisi és el següent. La recerca ha procedit a transformar les variables dependents i independents en format dicotòmic, és a dir, si la variable compleix la condició, la dada a analitzar en resultarà amb un "1", en cas contrari, s'inclourà un "0". La investigació que cerca la validació d'aquesta possible causalitat entre instruments de gestió i problemes plantejats, el càlcul dels estadístics s'ha portat a terme amb el programa IBM SPSS Statistics. La codificació per a complir aquesta condició general s'inclou en l'Annex VII d'aquesta tesi doctoral.

Hipòtesi a contrastar

Les entitats que utilitzen eines de gestió no tenen pràcticament problemes ni limitacions en l'àmbit de la gestió econòmica, comptable i fiscal. Per tant, la codificació de les variables serà la següent:

Si l'entitat utilitza eines de gestió = 1; Si l'entitat no té problemes o en té pocs = 0

12.2.2. Prova de normalitat. Kolmogorov-Smirnov

Abans de l'aplicació dels diversos mètodes d'inferència estadística a l'anàlisi bivariabile i multivariable (capítols 13 i 14), la investigació ha de portar a terme la prova de normalitat sobre les variables descriptives, independents i dependents. Amb un interval de confiança del 95% i amb una mostra superior a 50 ítems, el mètode a aplicar pel càlcul de la prova de normalitat sobre les variables a treballar és el conegut amb el nom de Kolmogorov-Smirnov. Els resultats d'aquesta prova s'inclouen en l'Annex VII.

Hipòtesi a contrastar

H0: Les dades de la variable segueixen una distribució normal

H1: Les dades de la variable no segueixen una distribució normal

[Si el P-valor $> 0,05 \rightarrow$ la distribució segueix una distribució normal]

El resultat P-valor de les variables a estudiar és inferior a 0,05 en tots els casos, en conseqüència, les variables no segueixen una distribució normal. La recerca haurà d'utilitzar estadístics per a proves no paramètriques, és a dir, per a variables que no segueixen una distribució normal. Les variables independents són la implementació de les eines de gestió, la revisió dels càrrecs responsables, l'ús dels models d'anàlisi econòmica, la utilització d'indicadors de gestió i el nivell d'aplicació de la normativa. Aquestes seran contrastades amb les respostes dels qüestionaris envers els problemes i les limitacions i veure la seva possible causalitat. També, les variables descriptives mostren que les diferències en l'àmbit cultural no lucratiu estan més relacionades amb elements que són característics a altres sectors, és a dir, si l'entitat està més professionalitzada el nivell d'ús dels instruments és més elevat, però no esdevé directament del tipus d'activitat (aspectes que s'analitzen en el proper capítol).

12.3. RESUM DEL CAPÍTOL

Les variables descriptives, independents i dependents mostren certs resultats previsibles. Les entitats amb una professionalització més alta, en general, redueixen les dificultats a nivell

econòmic, comptable i fiscal. En els capítols 13 i 14, la recerca analitza aquesta possible causalitat tant a nivell bivariabile com multivariable i, malgrat aquestes dades que es podrien suposar sense l'estudi, la tesi apunta que presenten dues mirades. D'una banda, reconèixer la honestat en les respostes de les organitzacions amb els seus errors i encerts i, de l'altra, verificar aquesta causalitat a nivell matemàtic i descriptiu, servint per a la reflexió més profunda dels òrgans de govern responsables. Suposant la certesa que la manca d'instruments perjudica la gestió, la investigació ha treballat la seva validació estadística amb una descripció analítica, complementada amb la revisió de la literatura.

CAPÍTOL 13.

HIPÒTESI GENERAL.

ANÀLISI BIVARIABLE

“La ciència i la vida no poden ni haurien d'estar separades”

(Rosalind Franklin)

L'anàlisi bivariante ha treballat les relacions entre les variables descriptives, dependents i independents per a determinar si hi ha una causalitat entre elles. Aquesta revisió servirà per a establir la seva significació en l'anàlisi multivariante del capítol 14. La hipòtesi estudia la causalitat entre les variables independents (eines de gestió, càrrecs responsables, models d'anàlisi econòmica, indicadors de gestió i aplicació de la normativa) i amb les de caire dependent (problemes i limitacions). Les variables descriptives també juguen un paper fonamental per a poder focalitzar en detall les variables més significatives. Determinar aquesta possible situació de “causa-efecte” esdevé amb la disposició d'una mateixa cadència i oscil·lació similar analitzant les correlacions entre les variables. En els capítols de discussió, la investigació ja ha assenyalat que els resultats dels qüestionaris segueixen un cert patró de comportament. En la darrera part de la tesi, la recerca pretén validar-ho a nivell estadístic i corroborar les idees aportades en els capítols anteriors.

Patró de comportament:

Les organitzacions que acostumen a aplicar eines de gestió, ho fan habitualment i, a més, implementant diversos tipus. Aquests instruments són revisats amb una relativa periodicitat pels òrgans de govern i càrrecs responsables de la gestió econòmica, comptable i fiscal.

13.1. FREQUÈNCIES CREUADES ENTRE VARIABLES

En les taules de freqüències creuades, veure a l'Annex VIII, les variables descriptives significatives són, principalment, quatre i es manté aquesta significança en totes les relacions amb les variables independents i dependents. Aquest estadístic és una primera presa de contacte que, també, s'ha presentat en l'anàlisi descriptiva. L'antiguitat de l'organització és la primera d'elles, és a dir, si les entitats tenen més o menys de 10 anys de vida. En segon lloc, l'origen dels ingressos és una font de diferenciació en la forma de gestió menys o més acurada de les entitats amb uns percentatges prou significatius en les taules de freqüències creuades. En tercer terme, l'auditoria és un element que juga a favor de la millora en la gestió econòmica i financera. Com s'esmenta en els capítols previs, a banda de la seva obligatorietat, una institució canvia la seva cultura de gestió en l'àmbit de finances quan són revisades per un expert independent. Finalment, la dimensió de l'entitat també és un element significatiu (actiu, ingressos i nombre mitjà de treballadors). Només 25 entitats de la mostra disposen més de 2,85M€ euros d'actiu (dada que es redueix si és en funció dels ingressos i del nombre de treballadors, 17 i 16, respectivament). Encara que les grans organitzacions actuïn de forma més professionalitzada, aquestes són poques comparativament amb la resta de l'escenari català.

La recerca apunta que les organitzacions amb una activitat que no sigui la purament cultural disposen d'alguns punts percentuals superiors en l'aplicació dels instruments de gestió, malgrat que no seria tan destacable com les variables que s'acaben d'assenyalar. Respecte del domicili social, és a dir, si existeix un efecte de capitalitat en la gestió econòmica, comptable i fiscal, a la hipòtesi específica H4.4. es va concloure que no es produïa aquest efecte. Amb el càlcul de les freqüències creuades, tampoc es destaquen unes diferències significatives en aquest àmbit, confirmant els resultats de l'anàlisi descriptiva. Respecte de la forma jurídica, diferenciant entre fundació i associació, la primera té una sensibilitat més alta en l'aplicació mostrant un efecte diferenciador. Les fundacions són entitats amb personal més expert que les associacions on es treballa amb el voluntariat, fet que dificulta la professionalització. La variable, que mostra la seva significació, no ha estat considerada en l'anàlisi estadística perquè és la mateixa relació que amb la categoria sobre la grandària. És a dir, les fundacions acostumen a ser d'una dimensió més gran que les associacions amb poc personal o de recursos més reduïts, en conseqüència, la recerca, que ha acotat a les variables més destacables, aquesta no s'ha inclòs evitant la reiteració.

La recerca manté i confirma els resultats presentats en capítols anteriors a través de l'anàlisi bivariàble. Amb el creuament de les variables descriptives, dependents i independents es segueixen detectant uns patrons de comportament similars. Malgrat el discurs sobre la dificultat en la homogeneïtat del sector per la seva gran diversitat, en realitat, podria quedar en un segon pla. Les variables descriptives que aporten aquestes divergències no serien directament les relacionades amb el tipus d'activitat. Les més rellevants en relació amb les variables independents i que s'analitzen en detall en l'anàlisi multivariàble (capítol 14) són:

- L'antiguitat, és a dir, amb més o menys de 10 anys de vida.
- Beneficiàries de subvencions (similar al nombre d'ingressos públics, però només s'ha triat una de les dues variables).
- Revisió dels comptes anuals a través d'una firma d'auditoria.
- En funció de la seva dimensió, on la majoria d'entitats catalanes són de petita grandària.

13.2. RELACIÓ ENTRE VARIABLES DESCRIPTIVES I INDEPENDENTS

La recerca ha confirmat que existeix un patró de comportament segons les característiques del tipus d'entitat i la implementació dels instruments de gestió. La tesi pretén demostrar a nivell estadístic que hi ha una causalitat entre aquestes variables. Les organitzacions disposen d'un escenari estàndard que seran les variables dicotomitzades amb la codificació "1" que serveix per a creuar amb les variables independents i examinar aquesta relació causal entre ambdues variables. L'estudi d'aquests resultats mostra que hi ha una certa vinculació "causa-efecte" per a calcular, posteriorment, la relació entre l'ús dels instruments de gestió i l'existència de les problemàtiques presentades. Aquesta validació s'ha fet a través de la selecció de les variables més significatives amb els càlculs dels elements estadístics de la correlació i el χ^2 de Pearson. Una vegada obtingudes, la tesi ha proposat un model de regressió en funció de les variables descriptives amb les característiques de les organitzacions que promouen una relació més directa respecte de l'ús de les eines de gestió.

- **Variables descriptives (entitat estàndard)**

Segons els resultats i anàlisis prèvies que s'han fet en aquesta tesi, el mapa cultural no lucratiu català presenta un escenari d'entitats de més de 10 anys de vida, la personalitat

jurídica per excel·lència és l'associació, beneficiària de subvencions públiques, que no acostuma a realitzar auditories i amb una grandària reduïda. Aquestes característiques han estat determinades amb la variable dicotòmica 1.

- **Variables independents (número mínim d'instruments a aplicar)**

Eines de gestió: 13 ítems (l'entitat empra un nombre igual o superior a 6 = 1)

Càrrecs responsables: 9 ítems (l'entitat empra un igual o superior a 4 = 1)

Models d'anàlisi econòmica: 9 ítems (l'entitat empra un igual o superior a 4 = 1)

Indicadors de gestió: 4 ítems (l'entitat empra un igual o superior a 2 = 1)

Aplicació de la normativa: 9 ítems (l'entitat empra un igual o superior a 4 = 1)

Hipòtesi a contrastar

Variables descriptives: Si segueixen el patró estàndard d'entitat → codificades amb 1

Variables independents: Utilitzen un número igual o superior a la meitat dels ítems presentats en el qüestionari → codificades amb un 1

13.2.1. Models de regressió entre variables descriptives i independents

El discurs habitual en el sector cultural és la seva gran diversitat per les seves característiques intrínseques i formada per institucions que disposen d'activitats ben diferents. Les freqüències i els càlculs anteriors mostren que determinades variables descriptives marquen un punt d'inflexió, amb reminiscències semblants a les de qualsevol altre tipus de sector, però no derivat de l'activitat en si. La tesi presenta, a nivell estadístic, aquesta causalitat entre aquestes variables descriptives i la implementació d'instruments amb la revisió dels òrgans de governs a través del model de regressió logística per a pronosticar la probabilitat que succeeixi o no un fet determinat. El càlcul presentat a continuació únicament és a efectes de veure aquesta causalitat sobre l'aplicació o no d'instruments de gestió econòmica, comptable i fiscal sense considerar la finalitat de l'organització. Els càlculs del χ^2 de Pearson entre la variable descriptiva i la variable independent per a l'anàlisi multivariàble també corroboren

aquests resultats i es manté la selecció de les quatre variables descriptives més significatives en tots els casos (veure Annex VIII amb els càlculs i taules de dades corresponents).

La recerca utilitza el model de regressió logística binària específic per a variables dicotòmiques i poder analitzar aquesta possible “causa-efecte” entre les variables descriptives i les variables independents (en aquest model es converteixen en dependents, és a dir, són efecte d’un tipus de característica determinada). La regressió logística és útil per als casos que es vol preveure la presència o la manca d’una característica o resultat segons els valors d’un conjunt de predictors. Aquest és similar a un model de regressió lineal, però adaptat a models on la variable dependent és dicotòmica (Berlanga-Silvente i Vilà-Baños, 2014, p.106). En la lectura de les dades cal considerar l’efecte negatiu que produeix la multicolinealitat provocant en el model una falta d’optimització. Els models de regressió inclouen les següents dades:

- La B com el coeficient del model de regressió logística binària, en el cas que es vulgui utilitzar com a estadística predictiva i el seu error típic, és a dir, E.T.
- Wald, similar al test d’independència però amb un efecte multivariable envers les variables incloses.
- G.L., els graus de llibertat. Amb variables dicotòmiques sempre en resultarà 1 i presentant el seu nivell de significació.
- R quadrat de Cox i Snell i de Nagelkerke (corregeix el R quadrat de Cox i Snell) que són els percentatges de significació del model.
- Prova de l’Òmnibus, amb un P-valor significatiu és un model predictiu, sempre considerant els resultats dels R quadrats anteriors.
- **Eines de gestió**

Amb un R quadrat de Nagelkerke, el model de regressió queda explicat fortament i marcadament per les variables descriptives més destacades com: l’antiguitat, si es receptora de subvencions, l’auditoria o la dimensió de l’organització. Malgrat que les dades siguin previsibles, la tesi pretén presentar els resultats a nivell estadístic confirmant els resultats amb conclusions matemàtiques i no només de caire descriptiu. Per exemple, el cas de la significació de la variable de realitzar l’auditoria anual apunta a un efecte de la revisió dels experts

independents i l'increment del número d'instruments de gestió a aplicar. La correlació és negativa perquè s'ha codificat amb "1" les entitats que no les fan, és a dir, que és l'escenari més habitual.

Taula 13.1.

Proposta de model de regressió. Eines de gestió

Prova Òmnibus			Logaritme de la versemblança - 2	R quadrat de Cox i Snell	R quadrat de Nagelkerke
Khi quadrat	g.l.	Sig.			
72,228	7	<,001	184,173	,172	,352

Variable	B	Error estàndard	Wald	g.l.	Sig.	Exp.(B)
[ANYS_CREA]	-,588	,412	2,030	1	,154	,556
[SUBV_PUBL]	-,932	,997	,874	1	,350	,394
[INGR_PUBL]	-1,353	1,028	1,731	1	,188	,259
[AUDI_ANUA]	,805	,517	2,423	1	,120	2,238
[VALO_ACTI]	,380	,793	,229	1	,632	1,462
[INGR_ORDI]	1,006	1,259	,639	1	,424	2,736
[NOMB_TREB]	,643	,597	1,162	1	,281	1,902
Constant	2,955	,421	49,293	1	<,001	19,198

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

- **Càrrecs responsables**

Les variables descriptives també expliquen, amb un alt grau de significació, el número d'òrgans de govern i personal encarregat que revisa les dades econòmiques i financeres. La dada resultant R quadrat de Nagelkerke (més ajustat que el de Cox i Snell) és rellevant. Pràcticament totes les variables són significatives, on l'auditoria i la dimensió (a través de la variable del nombre de persones treballadores) són les més destacades, mantenint-se

l'escenari comentat prèviament. La tesi apunta que les variables més importants no són les relacionades directament amb el projecte sinó amb l'estructura de l'organització.

Taula 13.2.

Proposta de model de regressió. Càrrecs responsables

Prova Òmnibus			Logaritme de la versemblança - 2	R quadrat de Cox i Snell	R quadrat de Nagelkerke
Khi quadrat	g.l.	Sig.			
106,349	9	<,001	356,553	,242	,346

Variable	B	Error estàndard	Wald	g.l.	Sig.	Exp.(B)
[ANYS_CREA]	,233	,293	,629	1	,428	1,262
[DOMI_SOCI]	-,668	,270	6,114	1	,013	,513
[PERS_JURI]	,768	,401	3,666	1	,056	2,156
[SUBV_PUBL]	,365	,900	,164	1	,685	1,440
[INGR_PUBL]	-1,149	,894	1,651	1	,199	,317
[AUDI_ANUA]	1,240	,343	13,055	1	<,001	3,454
[VALO_ACTI]	,554	,536	1,070	1	,301	1,741
[INGR_ORDI]	-,141	,665	,045	1	,832	,868
[NOMB_TREB]	1,337	,346	14,900	1	<,001	3,807
Constant	,344	,271	1,606	1	,205	1,410

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

- **Models d'anàlisi econòmica**

En els instruments per a comparar resultats i fer anàlisis de caire econòmic, la dimensió continua sent un dels punts d'inflexió essencials. Els resultats són raonables, però encara que els ens amb una grandària significativa apliquin més models d'anàlisi econòmica, les entitats haurien d'implementar elements adaptats a les seves característiques independentment de la

dimensió. Malgrat que les grans institucions disposin d'una plantilla més professionalitzada, una petita entitat no hauria de desprendre's ni renunciar a la idea de portar a terme una gestió econòmica i financera acurada. Els models han d'adaptar-se a cada cas i no tant sols pel volum sinó, en realitat, han d'estar al servei de les necessitats de cada organització.

Taula 13.3.

Proposta de model de regressió. Models d'anàlisi econòmica

Prova Òmnibus			Logaritme de la versemblança - 2	R quadrat de Cox i Snell	R quadrat de Nagelkerke
Khi quadrat	g.l.	Sig.			
65,415	9	<,001	465,094	,157	,209

Variable	B	Error estàndard	Wald	g.l.	Sig.	Exp.(B)
[ANYS_CREA]	,095	,262	,132	1	,717	1,100
[DOMI_SOCI]	-,383	,229	2,792	1	,095	,682
[PERS_JURI]	,098	,305	,104	1	,748	1,103
[SUBV_PUBL]	,574	,932	,380	1	,538	1,776
[INGR_PUBL]	-,854	,923	,857	1	,355	,426
[AUDI_ANUA]	,556	,263	4,458	1	,035	1,744
[VALO_ACTI]	,456	,398	1,310	1	,252	1,577
[INGR_ORDI]	,154	,439	,123	1	,726	1,167
[NOMB_TREB]	,925	,273	11,504	1	<,001	2,522
Constant	-,668	,244	7,472	1	,006	,513

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

- **Indicadors de gestió**

En el model de regressió presentat sobre els indicadors de gestió, la seva significança és bastant reduïda, encara que hi ha una certa relació de causalitat. La intenció de la tesi és

entendre que no són elements substitutius, sinó complementaris a la gestió artística i que es converteixen en un binomi indissoluble. Amb entitats beneficiàries de subvencions, les correlacions són més fortes i amb un efecte directe amb les entitats auditades i de grans dimensions. L'abast dels resultats del model és més reduït perquè hi ha un menor nombre d'entitats que els apliquen. Els indicadors de gestió encara són elements a treballar i a desenvolupar per a enfortir les anàlisis econòmiques i financeres de tot tipus d'entitats.

Taula 13.4.

Proposta de model de regressió. Indicadors de gestió

Prova Òmnibus			Logaritme de la versemblança - 2	R quadrat de Cox i Snell	R quadrat de Nagelkerke
Khi quadrat	g.l.	Sig.			
35,114	6	<,001	436,312	,088	,124

Variable	B	Error estàndard	Wald	g.l.	Sig.	Exp.(B)
[SUBV_PUBL]	,299	,803	,139	1	,709	1,349
[INGR_PUBL]	-,914	,793	1,330	1	,249	,401
[AUDI_ANUA]	,162	,276	,342	1	,559	1,175
[VALO_ACTI]	,547	,448	1,491	1	,222	1,728
[INGR_ORDI]	-,270	,512	,278	1	,598	,763
[NOMB_TREB]	,905	,307	8,721	1	,003	2,473
Constant	,503	,182	7,607	1	,006	1,653

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

- **Aplicació de la normativa**

La significança del model presentat és relativament elevat (veure el càlcul R quadrat de Nagelkerke), principalment, amb les variables descriptives de les entitats que realitzen auditories i que disposen d'una dimensió relativament mitjana o gran. L'aplicació de la legislació va més enllà del simple compliment normatiu, obligatori d'altra banda, sinó

conèixer quina és la sensibilitat de l'organització envers la millora constant i disposar de professionals que es formen contínuament. Malgrat les dificultats que comporta, aquesta implementació és l'oportunitat de fer un salt qualitatiu en el nivell de la informació financera, tant en dades com en aspectes més ètics i curiosos de la gestió.

Taula 13.5.

Proposta de model de regressió. Aplicació de la normativa

Prova Òmnibus			Logaritme de la versemblança - 2	R quadrat de Cox i Snell	R quadrat de Nagelkerke
Khi quadrat	g.l.	Sig.			
93,852	9	<,001	391,374	,217	,303

Variable	B	Error estàndard	Wald	g.l.	Sig.	Exp.(B)
[ACTI_CULT]	,370	,347	1,134	1	,287	1,447
[ANYS_CREA]	,229	,277	,681	1	,409	1,257
[PERS_JURI]	,214	,363	,347	1	,556	1,239
[SUBV_PUBL]	-1,260	,891	2,002	1	,157	,284
[INGR_PUBL]	,457	,882	,269	1	,604	1,579
[AUDI_ANUA]	,998	,308	10,490	1	,001	2,712
[VALO_ACTI]	1,165	,511	5,193	1	,023	3,206
[INGR_ORDI]	,308	,614	,252	1	,616	1,361
[NOMB_TREB]	,848	,301	7,908	1	,005	2,335
Constant	-,165	,211	,609	1	,435	,848

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

13.3. RELACIÓ ENTRE VARIABLES INDEPENDENTS I DEPENDENTS

La hipòtesi general treballa sobre la base que pot existir una relació causal entre l'aplicació de les eines de gestió i l'existència de problemes i limitacions en les organitzacions culturals no lucratives catalanes. A través dels càlculs estadístics com la correlació entre variables, la recerca ha procurat aconseguir la corroboració de les anàlisis descriptives presentades en els capítols 7 a 11 de la tesi (segona part d'aquesta recerca).

13.3.1. Correlació entre les variables independents i dependents

Els coeficients resultants de correlació entre les diverses variables mostren que aquestes es mouen en la mateixa direcció, és a dir, esdevenen en el mateix moment generant-se l'anomenada correlació bivariada. Amb aquesta anàlisi bivariàble encara no s'està cercant si existeix una relació de causalitat, sinó que aquesta és necessària perquè existeixi la probabilitat d'una relació "causa-efecte". A diferència de l'anàlisi univariàble, de tipus descriptiu, a nivell bivariàble es presenta quin és el comportament d'una variable respecte del comportament d'una altra. Per a obtenir aquestes dades, la recerca utilitzarà el coeficient de correlació (r), amb uns resultats que estaran compresos entre 1 i -1. Donat que es tracta d'una variable dicotòmica i de distribució no normal, la recerca utilitza el coeficient d'Spearman per a correlacions no paramètriques. La hipòtesi a contrastar és la següent:

Hipòtesi a contrastar

H0: El coeficient de correlació és 0 ($r = 0$). No hi ha correlació

H1: El coeficient de correlació diferent de 0 ($r \neq 0$). Hi ha correlació

[P-valor < 0,05 → Acceptació de la H1, existeix correlació entre les variables]

Els resultats de l'anàlisi de la correlació entre les variables dins del mateix bloc d'estudi (per exemple, entre les variables independents que formen el bloc de les variables de les eines de gestió i calculat per a la resta de blocs) desprenen una correlació positiva. En la majoria dels casos, aquestes disposen de correlacions més significatives de les requerides, és a dir, amb un P-valor del 0,01 (un 99%). Els resultats de les correlacions dins el mateix bloc segueixen una

certa pauta de comportament, amb un P-valor significatiu i corroboren que les entitats que implementen eines de gestió, càrrecs revisors, aplicació de models d'anàlisi econòmica, ús d'indicadors i implementen la normativa ho fan de forma habitual. Les entitats que utilitzen els instruments de gestió de forma quotidiana demostren una cultura d'organització més alta, on la gestió econòmica, comptable i fiscal comença a estar molt incorporada dins la seva estructura organitzativa.

La recerca també ha portat a terme una prova de validació sobre l'existència de correlació entre les variables dependents i independents perquè la legitimació de la hipòtesi general envers una possible "causa-efecte" entre problemes i ús d'eines de gestió agafi més solidesa. Com les variables disposen de correlació significativa entre elles dins de cada bloc, la prova de corroboració s'ha dut a terme només amb la tria de la primera variable independent dels cinc blocs dels instruments de gestió realitzant un creuament de dades amb les variables dependents sobre els problemes i les limitacions en l'àmbit de la gestió econòmica d'una banda i, de l'altra, la comptable i fiscal. La revisió consisteix en determinar si aquestes poden seguir un patró similar. Amb un resultat factible, la investigació pot continuar amb la determinació de l'existència d'una possible relació "causa-efecte" entre elles a través de l'aplicació dels contrastos d'hipòtesis.

Respecte dels problemes plantejats en el capítol 11 sobre els efectes de la COVID-19, aquests no s'han inclòs en el present estudi estadístic. Per a la validació de hipòtesi general, la recerca els ha considerat com derivats d'una situació excepcional, malgrat que si s'han analitzat de manera descriptiva en els capítols de la segona part d'aquesta tesi. Les taules de dades sobre la correlació entre els problemes habituals i els derivats durant la COVID-19, diferenciant entre gestió econòmica, d'una banda, i comptable i fiscal, d'una altra, es presenten com a taula de dades a l'Annex VIII mostrant unes correlacions fortament significatives i que podrien derivar en uns resultats de caire pràcticament similars.

13.3.2. Contrast d'hipòtesi. Distribució de khi al quadrat (χ^2)

Amb una alta correlació entre les variables dependents i independents amb un cert patró de comportament, a continuació, la recerca ha portat a terme el contrast d'independència (χ^2). La distribució de khi al quadrat (χ^2) és una prova no paramètrica de comparació de

proporcions de dues o més mostres independents que permet estimar l'existència o no d'associació entre dos variables categòriques. És a dir, avalua si existeix una dependència estadística. És una tècnica que permet dictaminar si les proporcions amb les que es relacionen les variables qualitatives mostren una relació significativa o no, en conseqüència, no estan atribuïdes a l'atzar (Reguant-Álvarez et al., 2018, p.51).

El nivell de confiança és un 95%, amb un marge d'error del 5% i un valor crític de 3,841, amb 1 grau de llibertat. El coeficient de contingència també acompanya a aquestes dades. Aquesta dada és una mesura de relació estadística, que expressa la intensitat de la relació entre ambdós (o més) variables qualitatives. Es basa en la comparació de les freqüències efectivament calculades de dues característiques amb les freqüències que s'haguessin esperat amb independència d'aquestes característiques. Els càlculs dels contrastos d'hipòtesis amb l'efecte de les variables descriptives s'inclouen en l'Annex IX amb l'anàlisi multivariàble.

Hipòtesi a contrastar

H0: Les variables són independents

H1: Les variables no són independents, per tant, dependents

[P-valor < 0,05 → Es rebutja H0 i s'accepta la H1 on les variables són dependents]

13.3.3. Diferència de mitjanes per a mostres dependents. Prova de Wilcoxon

El càlcul de la diferència de mitjanes per a mostres dependents s'ha portat a terme considerant que el supòsit d'independència entre les variables no es compleix i que, en conseqüència, les dades estan aparellades. La recerca ha calculat la diferència de mitjanes per a mostres dependents i analitzar si les mitjanes entre la variable dependent i independent comparada són similars. Aquest estadístic és l'alternativa no paramètrica a la prova T-Student per a distribucions normals, és a dir, la prova de Wilcoxon i que s'aplica en la situació de distribucions no normals i permet contrastar la hipòtesi d'igualtat entre variables poblacionals (Berlanga i Rubio, 2012, p.104). Després de calcular la correlació, el coeficient de contingència i el χ^2 , l'anàlisi sobre si les variables independents i dependents estan relacionades es tanca amb el càlcul d'aquest coeficient (veure taules de dades a l'Annex IX).

Hipòtesi a contrastar

H0: Les mitjanes de les dues mostres no difereixen de manera significativa

H1: Les mitjanes de les dues mostres difereixen de manera significativa

[P-valor < 0,05 → Acceptar H1, les dues variables difereixen]

13.4. RESUM DEL CAPÍTOL

La relació entre les variables descriptives i independents presenten una pauta de comportament entre les entitats de mitjana o gran dimensió, que realitzen auditories, receptores de subvencions i amb una certa antiguitat, on els instruments de gestió estan bastant implementats. Malgrat que siguin resultats previsibles, la recerca apunta a dos factors: la incorporació d'eines de gestió hauria d'estar més globalitzada a tot tipus d'entitats i que les característiques diferenciadores estan relacionades amb elements que no estan directament relacionats amb el tipus de sector. Disposar d'una mirada a l'àmbit privat o altres tipus de sector, el cultural podria aprendre a implementar alguns recursos en la gestió de finances que li serien de gran ajut, sempre que fossin adaptades amb les seva pròpia diversitat.

Respecte les correlacions entre les variables independents i dependents presenten una certa relació entre l'ús d'eines de gestió i l'existència de problemes econòmics, comptables i fiscals. Més enllà de saber quines són les variables que generen aquesta significació entre dependents i independents calculant els contrastos d'hipòtesis, la recerca apunta en aquesta relació "causa-efecte" de manera significativa. La detecció de les variables que provoquen aquesta associació serveix per a conscienciar de la importància d'aquests instruments i que disposen de certa utilitat de cara a reducció de les problemàtiques més comuns. Aquest plantejament hauria de servir preferentment per a dotar de la consideració de disposar el control de la gestió econòmica, comptable i fiscal. Històricament, les organitzacions culturals de caràcter no lucratiu s'han esforçat més en la gestió artística per ser la seva base fundacional i la seva raó de ser. En canvi, la vessant financera ajudarà a promoure un nombre més elevat d'activitats i un clar sosteniment econòmic i financer de l'entitat a llarg termini.

CAPÍTOL 14.

HIPÒTESI GENERAL.

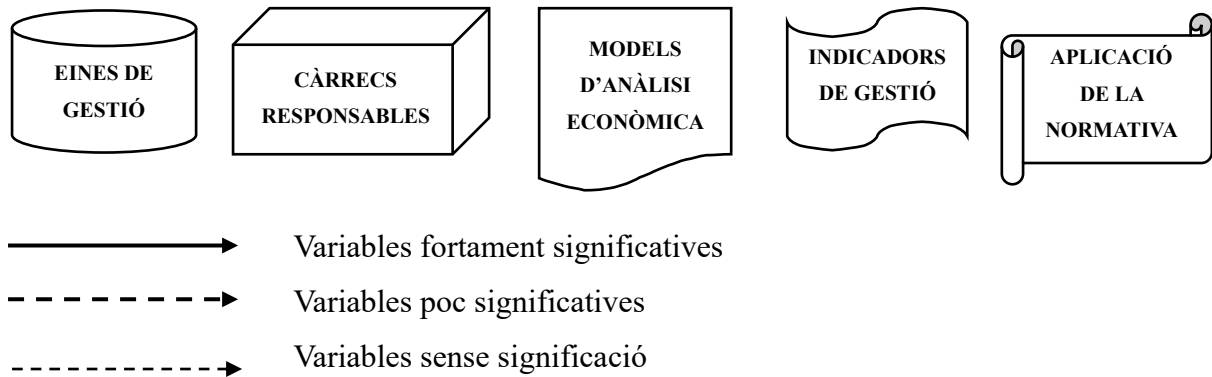
ANÀLISI MULTIVARIABLE

“El camí del progrés no és ni ràpid ni fàcil” (Marie Curie)

Després de presentar l’anàlisi univariable i bivivariable, en aquest capítol es presenten els resultats de l’anàlisi multivariable treballant de forma triangular: variables descriptives, independents i dependents. Amb l’estudi bivivariable, la recerca ha verificat si existeix relació entre variables descriptives, independents i dependents. En aquest capítol final, la investigació busca la determinació si hi ha alguna variable de les eines de gestió, càrrecs, models d’anàlisi econòmica, indicadors o l’aplicació de la normativa (variable independent) que generi una certa causalitat envers els problemes i les limitacions presentats (variable independent). Les variables que disposen una correlació i una distribució de khi al quadrat significativa, és a dir, amb un P-valor $< 0,05$ acompanyat del càlcul de la seva diferència de mitjanes explicat en el capítol anterior. L’anàlisi multivariable, creat a partir de les freqüències creuades, les variables considerades com a significatives s’ha tingut en compte amb les variables descriptives més rellevants (any de creació, receptora de subvencions, realització d’auditoria i valor de l’actiu) aconseguint unes variables significatives encara més detallades.

En la lectura de les dades s’ha de considerar que algunes variables no podran ser determinades si són motiu d’una relació “causa-efecte” perquè encara han estat implementades només per un petit conjunt d’entitats. En una futura investigació es podria treballar en la creació de models de regressió en relació als problemes de gestió econòmica i de l’àmbit comptable i fiscal utilitzant-ho com a mètode de predicció. La tesi doctoral ha presentat la dificultat d’obtenir una proposta de models de regressió per l’efecte de la multicol·linealitat entre les variables treballades (una alta correlació entre les variables) i que diverses variables independents no són aplicades de forma generalitzada per a poder ser considerades rellevants i analitzar la seva possible causalitat. En cadascun dels problemes presentats en el qüestionari, la recerca planteja quines són les variables més significatives,

una vegada incorporades les variables descriptives, a través d'una gràfica per a cadascun i fer més visual aquesta anàlisi:



14.1. GESTIÓ ECONÒMICA

La relació de significació entre les variables independents i dependents en l'àmbit de la gestió econòmica és més reduït que en el de caire comptable i fiscal. Eines més relacionades amb la segona branca de l'estudi de la tesi, la recerca apunta que la gestió econòmica també es veu afectada per les decisions preses de l'àrea de comptabilitat. En l'estudi de les variables independents significatives es destaca la consciència de les entitats amb l'augment d'aplicació d'elements de revisió i que afavoreix la disminució dels problemes o que es pugui obtenir una solució d'una manera més òptima.

14.1.1. Manca de formació econòmica del personal

En termes generals, les entitats culturals no lucratives no disposen d'una sensibilitat molt marcada envers la gestió econòmica i financera. Aquesta situació provoca que la manca de formació en aquest àmbit no sigui considerada com una prioritat i com quelcom imprescindible per al creixement de l'entitat. Malgrat el nombre reduït de variables, en la recerca s'han detectat algunes variables i amb certa significança, les quals poden ser generadores d'una possible causa-efecte respecte de cada problemàtica presentada.

- **Eines de gestió**

La relació entre indicadors de gestió [INDI_GEST] i la manca de formació de personal disposa d'un χ^2 de Pearson de 3,954 i ,047 de significació, pràcticament, arribant al límit perquè sigui considerada com a significativa. La relació analitzada amb les variables descriptives, la significació gairebé estaria eliminada, que seria lleugerament rellevant per a entitats joves o receptors de subvencions. La variable sobre la sol·licitud de subvencions [SOLI_SUBV] també presenta la mateixa situació. Malgrat que la variable disposa d'un χ^2 de 5,583 (,018) amb una correlació negativa de -,121 (,018), la incorporació de les variables descriptives trenquen la possibilitat que aquesta variable sigui significativa. Només els casos de les entitats de més de 10 anys de vida ($\chi^2 = 7,970 / ,005$) i que realitzen auditoria ($\chi^2 = 4,344 / ,037$) agafant certa significança. La correlació negativa indica que les entitats beneficiàries de subvencions en detecten més necessitats de formació econòmica i financera del personal, potser, arran d'una presa de consciència sobre les obligacions burocràtiques que comporta.

El pla de tresoreria i la seva anàlisi continuada [SEGU_TRES] és una de les principals eines emprades per les entitats no lucratives culturals. Malgrat la seva senzillesa, si que és una bona manera de fer un seguiment dels pagaments i cobraments continuat, encara que cal esmentar que no serveix directament per a la gestió dels ingressos i les despeses, és a dir, per a controlar el compte de pèrdues i guanys i el resultat de l'any. La temporització no acostuma a ser la mateixa i, en conseqüència, l'anàlisi hauria de ser simultània. El χ^2 de Pearson és de 8,201 i ,004 de significació, que continua mantenint-se com a rellevant amb la inclusió de les variables descriptives destacades. Entitats de més de 10 anys, beneficiàries o no de subvencions, que porten a terme auditoria o amb unes dimensions de petita o mitjana entitat, la variable manté la seva significança.

- **Càrrecs responsables**

L'existència d'una persona encarregada de vetllar pel compliment normatiu [COMP_NORM] és l'única variable a destacar d'aquest bloc. És una variable significativa amb un χ^2 de Pearson de 5,186 i un nivell de significació de ,023. Malgrat aquesta rellevància, incloent les variables descriptives, únicament es destaca quan l'entitat s'audita ($\chi^2 = 3,909 / ,048$). En la

resta dels casos, aquesta variable perd la seva qualitat explicativa en relació a aquesta problemàtica i, en conclusió, no seria de les variables més decisives.

- **Models d'anàlisi econòmica**

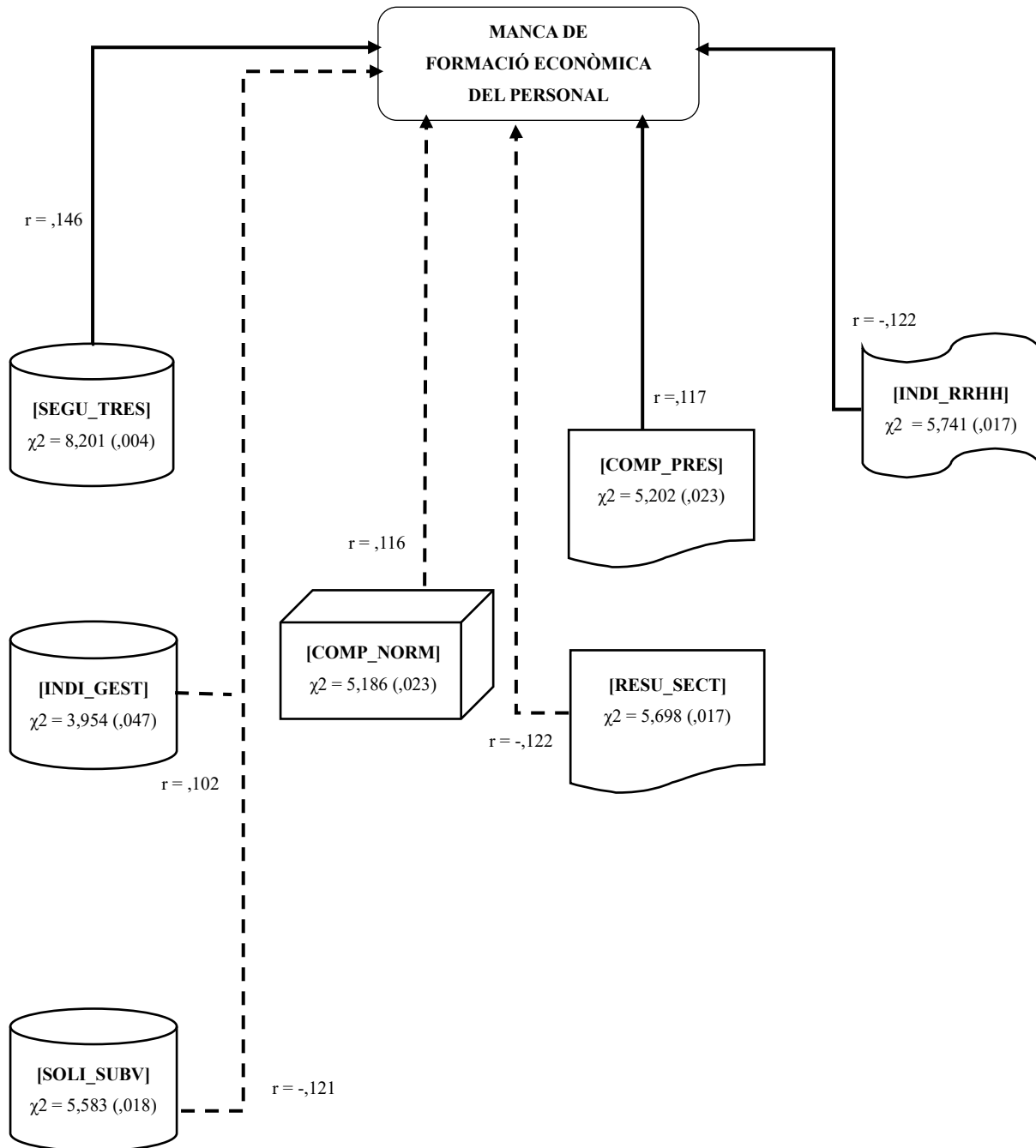
La revisió del pressupost i el seguiment [COMP_PRES] durant l'exercici, és a dir, el pressupost executat, és una variable significativa amb un χ^2 de Pearson de 5,202 i un nivell de significació de ,023, en termes genèrics. Incloent les de caire descriptiu, la variable [COMP_PRES] segueix mantenint aquesta força significativa. Encara que no disposi d'una relació directa amb el tipus de problemàtica, les entitats que utilitzen instruments de gestió mostren una sensibilitat i preocupació major sobre la necessitat d'estar formats a nivell econòmic i financer. Respecte de la variable sobre la comparativa del resultat amb altres entitats del sector [RESU_SECT], aquesta disposa d'una freqüència d'un 94,3% que no apliquen aquest model d'anàlisi econòmica (361 entitats). Encara que la variable sigui numèricament significativa, les organitzacions pràcticament no la utilitzen. Amb la prova de la Z de Wilcoxon també es pot observar que les variables es diferencien de manera significativa. Amb una anàlisi global, la recerca hauria de considerar el descartar aquesta variable perquè les entitats no empenen aquesta forma de revisió i és difícil saber si podria ser generadora d'una "causa-efecte" amb la problemàtica presentada.

- **Indicadors de gestió**

La relació entre l'ús dels indicadors de recursos humans [INDI_RRHH] respecte la falta de personal preparat a nivell econòmic desprèn una correlació negativa -,122 (,017) i un χ^2 de Pearson de 5,741 (,017), inversa al resultat previst. La correlació esperada hauria de ser positiva perquè amb una utilització major hauria de derivar en menys problemes. Amb un resultat contrari a l'esperat, la lectura de l'estadístic mostra que l'indicador podria actuar com a detector de limitacions respecte la dificultat de disposar personal preparat en l'àmbit econòmic i financer: utilitzar els indicadors (amb codificació = 1) donaria com a resultat més problemes (amb codificació = 0). L'estudi vol apuntar que descobrir problemes i limitacions és tremendament positiu perquè l'entitat podrà posar-hi remei més ràpidament. Aquest estadístic és molt més rellevant en les entitats auditades i que, considerant la resta de variables descriptives, presenten unes dades d'un χ^2 de Pearson de 11,416 (<,001).

Gràfic 14.1.

Variables significatives. Manca de formació econòmica del personal



Font: Elaboració pròpia.

- **Gràfica de les variables significatives**

La manca de formació del personal disposa de tres variables significatives, una vegada els càlculs estadístics inclouen l'efecte de les variables descriptives. El seguiment del pla de tresoreria i la comparativa del pressupost entre la previsió i l'executat són les eines bàsiques de gestió de les entitats culturals no lucratives catalanes. També, l'aplicació d'indicadors de recursos humans amb una correlació negativa podria explicar que a mesura que aquests ratis s'utilitzen, l'entitat disposa de més informació sobre la falta de coneixements dels professionals de l'àrea de finances. La recerca posa de manifest quines són les variables amb una forta significança i d'altres menys robustes, però que mantenen certa rellevància una vegada considerades les variables descriptives.

14.1.2. Dificultat d'accés i/o obtenció de finançament públic

La preocupació de les organitzacions sobre l'obtenció de subvencions i aportacions públiques engloba tant les de caire petit com fins les grans institucions, les que realitzen auditories o no, i amb independència dels seus anys d'existència. Només un 26,10% de les entitats presenten poca preocupació per aquesta problemàtica. Disposar d'ingressos per a portar a terme les activitats programades és la principal funció dels gestors culturals i poder acomplir la finalitat per a la qual van ser creades les entitats. Amb recursos propis reduïts, les organitzacions no lucratives acostumen a treballar amb finançament públic i privat, els ingressos no són generats directament per l'organització complicant-se l'accés. En els capítols de discussió s'ha aprofundit sobre la gran dependència de les organitzacions culturals no lucratives envers el finançament públic i del que caldria canviar la mirada a una de més àmplia per a obtenir altres tipus de recursos que diversifiquessin els ingressos. Aquest fet és important davant la rebaixa de pressupostos públics en un context de recessió econòmica (López-Arceiz et al., 2022, p.18).

- **Eines de gestió**

L'elaboració del pressupost [ELAB_PRES] disposa d'un χ^2 de Pearson de 5,069 (,024) a nivell general però, incloent les variables descriptives, pràcticament perd la seva significació. Respecte del resultat de les freqüències, les organitzacions que utilitzen el pressupost són el 91,6% (351 entitats). A banda de la importància del coneixement dels ingressos i les despeses

previstos, la variable podria disposar de certa rellevància derivat més pel volum d'entitats que l'implementen, sent indiferent tant en entitats que l'apliquen sense patir aquest problema, com les que ho consideren com una incidència destacable. També, s'hauria d'assenyalar que la diferència de mitjanes és tremendament important amb una Z de Wilcoxon de -15,657 (<,001) que redueix, malauradament, la seva possible significació.

La variable sobre el seguiment del pressupost [SEGU_PRES] també en resulta significativa a nivell global ($\chi^2 = 4,721 / ,030$) però perdent la rellevància amb les variables descriptives. La significació i resultats és similar amb la variable de l'elaboració del pressupost. Ambdós instruments no estarien directament relacionats amb l'obtenció de més recursos de caràcter públic, sigui a través de subvencions o d'aportacions públiques. A partir de les freqüències que desprèn aquesta variable de seguiment del pressupost, un 91,9%, podria succeir tant situacions que es compleixi la condició general marcada (si eines de gestió, no problemes) com que no es produeixi. Amb aquestes circumstàncies, la recerca no podria determinar que sigui una variable rellevant per a l'estudi, encara que manté una certa significança.

- **Càrrecs responsables**

La significació general de la variable sobre l'existència de personal de l'entitat amb responsabilitats financeres [RESP_FINA] és d'un χ^2 de Pearson de 6,054 (,014), però incloent les variables descriptives més rellevants, aquesta perd força. Només amb entitats amb certa antiguitat o que realitzen auditories, la variable manté la seva significança. Disposar d'una persona encarregada de la revisió en detall de les dades econòmiques i financeres és essencial perquè el òrgans de govern (patrons, membres de juntes o direcció general) no poden treballar-ho d'una forma tant continuada. Si l'entitat té recursos financers suficients, aquesta figura hauria de ser contractada, amb el que podria significar un salt qualitatiu en la seva gestió econòmica i financera. Els resultats de les freqüències mostren que només un 68,1% de les organitzacions en disposen. Encara que superi el 60%, la figura del responsable financer hauria d'estar qualsevol organització com a figura de referència. Aquest element és l'encarregat de supervisar la gestió financera, és a dir, el procés comptable on es registren les transaccions i informar a la gerència i d'altres persones usuàries quins són els resultats; o, també, el principal nucli de la planificació, amb la resolució de situacions contínuament (Huacchillo et al., 2020).

L'auditoria interna [AUDI_INTE] no està gaire estesa en sector cultural no lucratiu, un 26,6% del total d'entitats analitzades. Com és un càrrec poc implementat, obtingudes les dades del qüestionari, la recerca presenta el dubte sobre si les entitats han entès la pregunta i han confós l'auditoria interna amb la de tipus externa. El professional que treballa dins l'entitat fa una anàlisi periòdica de l'evolució de les dades econòmiques i financeres amb els responsables de la gestió. També, l'auditor intern es vincula amb la resta de departaments disposant d'una visió global. Amb una significació d'un χ^2 de Pearson de 7,446 (,006), amb les variables descriptives, la variable perd la seva importància. La variable sobre l'auditor/a de comptes [AUDI_EXTE] disposa d'una freqüència d'un 31,1% de les entitats que compten amb una firma que elabori l'informe anual sobre els comptes. A nivell genèric, la variable disposa d'un χ^2 de Pearson de 8,993 (,003) i també complint la significança de la prova de Z de Wilcoxon amb un resultat de -1,648 (,099). Amb la inclusió de les variables descriptives segueix mantenint la seva rellevància, principalment, en els aspectes de les entitats de més antiguitat o de dimensió mitjana.

La variable de la figura del responsable del compliment normatiu [COMP_NORM] disposa d'un χ^2 de Pearson lleugerament significatiu de 3,898 (,048) però, incloent les variables descriptives, també perd aquesta rellevància. En cap dels casos, la variable disposa d'un P-valor $< 0,05$. Aquest càrrec no es relacionaria directament amb la necessitat d'obtenir recursos econòmics públics per al manteniment de l'organització, està més vinculat amb el compliment de la normativa vigent, però no directament amb el control dels ingressos i les despeses de l'entitat.

- **Models d'anàlisi econòmica**

La variable envers l'ús del quadre de comandament per departaments [QCOM_DEPT] disposa d'un χ^2 de Pearson de 6,587 i ,010 de nivell de significació, que manté certa rellevància incloent l'efecte de les variables descriptives. Els quadres de comandament i dividit per departaments són eines molt útils per a recollir ratis o dades i treballar-les en un únic document integrat. Malauradament, no és una eina molt estesa on, segons les freqüències calculades, aquest instrument només l'utilitzen un 15,9%. Les taules creuades desprenen que hi ha un efecte més significatiu de no aplicació de l'eina, però si que es generin problemes en aquest àmbit. Aquest aspecte és destacable perquè no en resultaria una significació

directament sobre la nostra hipòtesi general, és a dir, amb aquest element es redueixi la problemàtica presentada. Desafortunadament, aquest tipus d'informe és una eina encara poc implementada.

- **Indicadors de gestió**

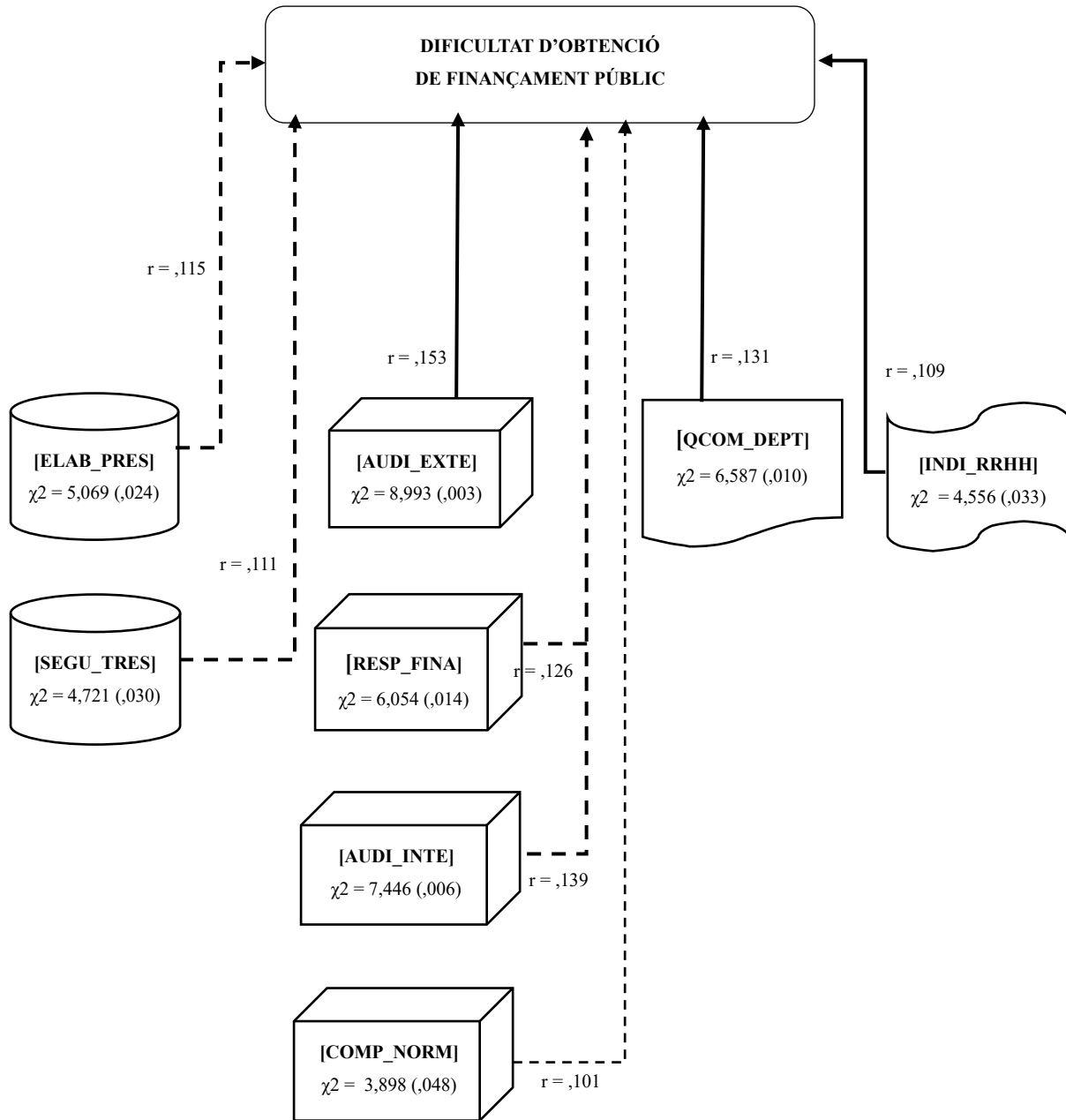
La variable respecte l'indicador de recursos humans [INDI_RRHH] és d'un χ^2 de Pearson de caire general relativament significatiu ($\chi^2 = 4,556 / ,033$) i amb la consideració de les variables descriptives també és destacable en les entitats de certa antiguitat. La variable es destaca en entitats no beneficiàries de subvencions, que porten a terme l'auditoria o que són de grans dimensions. Malgrat la seva importància, les submostres són significativament menors que les entitats receptores de subvencions (un 74,20%), que no realitzen auditories (un 60,10%) o són de petita o mitjana grandària (un 93,40%), segons el valor de l'actiu del balanç. Aquesta variable no disposa d'una relació directa amb la problemàtica presentada, sinó que estaria més relacionada de forma fortuïta, però és significatiu que es mantingui la significança en entitats que presenten una certa sensibilitat respecte la utilització dels indicadors de gestió.

- **Gràfica de les variables significatives**

Les variables significatives es redueixen de forma important amb la incorporació de les variables descriptives. L'efecte de portar a terme auditories externes o la implementació dels quadres de comandament són les més rellevants. La variable sobre l'aplicació dels indicadors de recursos humans no es relaciona de forma directa amb la problemàtica presentada perquè treballen temàtiques completament diferents, una relació més de caire fortuït, malgrat que cal assenyalar aquesta consciència per l'ús d'indicadors i la reducció de problemàtiques de tipus econòmic. La lectura de les dades, també, ha de preveure la fortalesa de la relació pot estar condicionada per l'efecte invers, és a dir, que augmenti la problemàtica davant la manca d'implementació dels instruments de gestió. Inevitablement, la lectura de les dades estadístiques hauria de ser complementada amb l'anàlisi dels capítols de discussió.

Gràfic 14.2.

Variables significatives. Dificultat d'obtenció de finançament públic



Font: Elaboració pròpia.

14.1.3. Dificultat d'accés i/o obtenció de finançament propi

Les activitats de les entitats culturals no lucratives catalanes no acostumen a generar recursos econòmics propis per a sostenir la seva estructura. Algunes gratuïtes, d'altres remunerades, bàsicament, el finançament de les organitzacions prové de l'àmbit de l'administració pública. El de caire privat, a través d'elements com el patrocini o el mecenatge, hauria de ser un camí d'investigació a desenvolupar en un futur proper. Amb la present problemàtica, l'única variable amb certa relació de causalitat és la sol·licitud de subvencions, la qual es mou de manera semblant a la variable dependent sobre les dificultats d'obtenció del finançament propi, ambdues relacionades amb els ingressos de l'entitat.

- **Eines de gestió**

Malgrat que la variable sobre la sol·licitud de subvencions [SOLI_SUBV] disposa d'un χ^2 de Pearson de 15,681 (<,001), la significança de la diferència de mitjanes mostra que, en gran mesura, els resultats de la prova són divergents, uns resultats a la Z de Wilcoxon de -11,567 (<,001). Amb la inclusió de les variables descriptives, la variable [SOLI_SUBV] manté la seva rellevància en gairebé totes les categories presentades. Per exemple, a les dades es destaca que portar a terme l'auditoria no és un aspecte d'inflexió perquè és significativa en ambdós casos. Amb les freqüències creuades, també es pot detallar que, malgrat es sol·licitin subvencions, la problemàtica sobre el finançament propi continua sent important.

- **Càrrecs responsables**

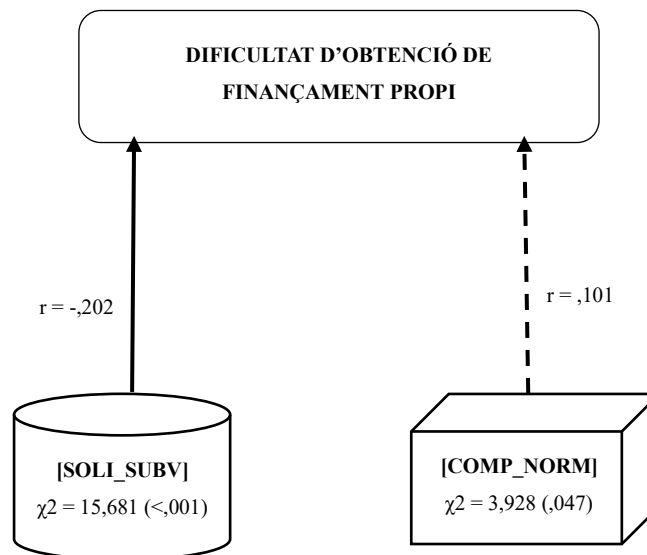
La variable sobre el responsable de compliment normatiu [COMP_NORM] disposa d'una significació general molt propera a un P-valor de 0,05, en el límit de ser inclosa com a rellevant. Amb un χ^2 de Pearson de 3,928 (,047), només amb les variables descriptives de beneficiàries de subvencions (aspecte considerat en la variable analitzada en el punt anterior) o realitzar auditoria anual es destaca per la seva importància. Les variables descriptives provoquen una reducció de la seva significació.

- **Gràfica de les variables significatives**

La preocupació pel finançament propi es suma a la gran importància sobre l'obtenció de recursos que tenen les entitats culturals no lucratives. En aquest cas, pràcticament, la recerca no pot apuntar variables significatives, a excepció de la sol·licitud de subvencions, amb una correlació negativa respecte de la variable dependent. La diversificació dels ingressos hauria de ser equitativa presentant una preocupació similar entre els recursos públics i propis, encara que segueix destacant-se els atorgats per les administracions públiques.

Gràfic 14.3.

Variables significatives. Dificultat d'obtenció de finançament propi



Font: Elaboració pròpia.

14.1.4. Dificultat d'accés i/o obtenció de mecenatge

La tesi ha apuntat en els apartats anteriors que el finançament és un dels principals eixos problemàtics en les entitats culturals no lucratives. Amb una reducció cada vegada més significativa de subvencions i d'aportacions públiques, l'exploració d'una forma addicional d'obtenir recursos hauria de ser la màxima de les organitzacions actuals. Una nova llei de mecenatge que millori les deduccions i amplii les formes de donació generaria un canvi en la

cultura sobre la diversificació dels recursos de les empreses privades aportant a les de caire no lucratiu. La intenció hauria de ser treballar en el repartiment de beneficis i recursos fiscals amb una optimització econòmica i financera però, també, com una forma d'afavorir la imatge corporativa. La gestió i la negociació del patrocini i del mecenatge és la voluntat d'aconseguir una vinculació entre empreses i institucions per a obtenir aportacions econòmiques o en espècies i dur a terme actes culturals. El més important, a banda d'incrementar els recursos econòmics, és la participació conjunta en l'organització dels esdeveniments patrocinats. La intenció és que empreses patrocinadores i mecenes romanguin fidels per a propers projectes (Vinyals, 2006, p.284).

- **Eines de gestió**

La variable del consell de mecenatge [CONS_MECE] disposa d'una freqüència individual de només un 13,1%. Amb un χ^2 de Pearson de 11,438 i un nivell de significació de $<,001$ i la inclusió de les variables descriptives, [CONS_MECE] es segueix presentant rellevant per a l'anàlisi, gairebé en totes les categories. Resultat raonable considerant que la problemàtica tractada és la manca de finançament privat, és a dir, la relacionada directament amb disposar o no de l'òrgan de govern format pels mecenes (consell de mecenatge).

La variable sobre els indicadors de gestió [INDI_GEST] presenta un χ^2 de Pearson de 5,829 (.016), que manté certa significació amb la inclusió de les variables descriptives. Aplicar els indicadors de gestió és pràctic per a comparar partides siguin de balanç, comptes de resultats o d'altres tipus. Analitzar masses patrimonials, complementa l'estudi del conjunt dels estats financers. Aquests han de ser senzills i ràpids de calcular per a què sigui directe i periòdic. La seva implementació ajuda a millorar la gestió i es pot fer un seguiment més continuat dels ingressos com, per exemple, els de caire privat (mecenatge, patrocini, donacions, en són alguns exemples). Un instrument de fàcil gestió (si s'adapta a les necessitats de l'organització), però encara no disposa d'una gran acceptació perquè només utilitzen els indicadors un 50,4% de les entitats analitzades.

La variable independent envers la sol·licitud de subvencions [SOLI_SUBV] esdevé la significació més gran, un χ^2 de Pearson de 17,771 ($<,001$), que manté la seva rellevància incorporant les variables descriptives. Respecte dels anys de creació i si realitzen o no auditoria, en les dues categories en resulten significatives. La possible relació entre la

sol·licitud de subvencions i la preocupació per a la obtenció de finançament privat és coherent perquè les organitzacions intenten cercar tot tipus de vies de finançament, principalment, la que prové de l'administració és la més rellevant, però comencen a buscar altres de noves amb figures com el patrocini o altres vies de mecenatge.

- **Càrrecs responsables**

La variable sobre la figura de l'auditor/a intern/a [AUDI_INTE] és de χ^2 de Pearson de 9,504 (,002), manté certa significança incloent les variables significatives. La relació és inversa a la presentada com hipòtesi general, és a dir, les entitats que no incorporen aquest element consideren el problema de la dificultat d'accés al mecenatge com el més rellevant. Només un 26,6% de les entitats han respost que disposen d'auditoria interna, però a la tesi ha presentat la sospita si les organitzacions han pressuposat que en aquesta pregunta es feia referència a l'auditor de comptes, és a dir, el de tipus extern. Aquesta idea es presenta perquè poques entitats, a banda de les grans institucions, acostumen a disposar d'aquest càrrec de responsabilitat.

El responsable del compliment normatiu [COMP_NORM] també és una variable important. Només un 36,8% de les entitats en disposen d'un professional que vigili pel compliment de la normativa i d'altres elements de caire legal. Amb un χ^2 de Pearson de 8,680 (,003), aquesta variable manté la significació amb les de caire descriptiu. Aquesta relació, també, desprèn els mateixos resultats que la variable anterior, amb les freqüències creuades, les dades presenten que la manca d'aquest càrrec revisor és possible que generi més problemes en aquest àmbit. Malgrat que sigui una figura més dedicada a les grans institucions, els canvis legislatius i el compliment ètic de les entitats, els òrgans de govern haurien de repensar la necessitat d'incorporar aquest professional.

L'auditor/a de comptes [AUDI_EXTE] també és una possible variable generadora d'aquesta relació "causa-efecte" amb la problemàtica presentada. Amb un χ^2 de Pearson de 6,204 (,013), aquesta rebaixa lleugerament la seva significança amb les variables descriptives. Tot i aquesta reducció, la variable manté certa rellevància. Considerant el nombre reduït d'entitats que s'auditen i que consideren el mecenatge com un problema ínfim, el resultat de les taules creuades mostren que el compliment de la hipòtesi plantejada a la inversa: les entitats que no

en fan auditories externes esdevé aquesta problemàtica més rellevant, és a dir, per no disposar del càrrec revisor i es pot generar més fàcilment la problemàtica presentada. La tesi apunta, en més d'una ocasió, el reforç i la millora en la gestió de les organitzacions treballant conjuntament amb un expert independent, tant per a la detecció de possibles incidències com per a una visió més global de l'organització. L'auditoria externa és una finalitat per a provocar un canvi cultural en la forma d'administrar una organització, sigui de forma conscient o més espontània.

Les variables envers les figures de l'assessor/a extern/a [ASSE_EXTE] i el síndic/a de comptes [SIND_COMP] perden la seva rellevància amb les variables descriptives. Els χ^2 de Pearson generals són de 5,242 (,022) i 4,450 (,035), respectivament. L'assessoria externa està inclosa a tot tipus d'organitzacions, des de les vinculades purament amb el voluntariat a les grans institucions per a donar suport als tancaments de cada exercici (260 entitats, un 67,9%). Disposar de l'assessoria externa de capçalera no hauria de ser un motiu per a no contractar un responsable dins l'organització, tant per a la relació diària amb el professional extern, que hauria d'actuar com un suport i no com un substitutiu de la gestió. També, el responsable de l'entitat hauria de fer un seguiment més continuat de les principals dades econòmiques i financeres de la institució complementant-se amb l'assessoria en aspectes puntuals o actualitzacions de la normativa. Respecte del síndic com a element revisor, només hi ha a 34 entitats (un 8,9%). En canvi, l'auditoria de comptes acostuma a ser més habitual, malgrat que no està molt estesa.

- **Aplicació de la normativa**

Les variables sobre el compliment normatiu i bon govern [NORM_GOVE] i la prevenció del blanqueig de capitals [BLAN_CAPI] són significatives, però que perden importància amb les variables descriptives. El χ^2 de Pearson són de 3,998 (,046) i 4,799 (,028), respectivament. Hi ha una lleugera relació entre les entitats amb una alta sensibilitat envers el compliment normatiu i el bon govern, on el consell de mecenatge està format pels mecenes de l'entitat com un òrgan de govern més. Habitualment, les grans institucions són les que tenen aquest conjunt d'elements més professionalitzats. La prevenció del blanqueig de capitals hi hauria una possible "causa-efecte" indirecta entre aquesta variable i la manca de finançament privat. Aquesta normativa cerca conèixer la procedència del fons que formen els ingressos de les

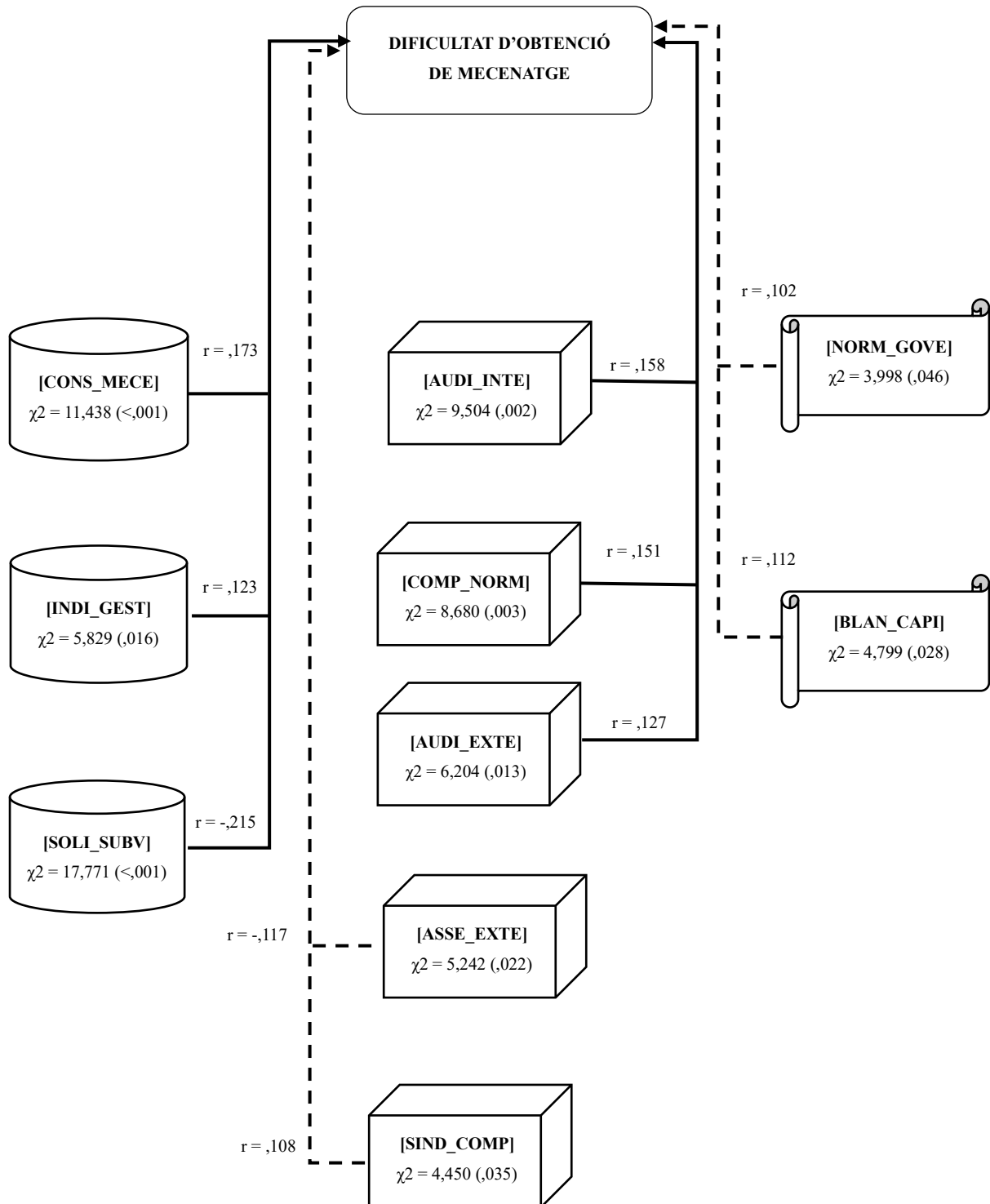
organitzacions no lucratives. Amb uns recursos que acostumen a ser externs, l'aplicació de la legislació sobre el blanqueig de capitals pren una gran importància en la mesura que l'entitat no sol generar ingressos de caràcter propi.

- **Gràfica de les variables significatives**

Hi ha una relació directa entre la manca del consell de mecenatge i la falta de finançament privat com, per exemple, el patrocini o el mecenatge. També, les dades estadístiques desprenen que les entitats estan preocupades per la manca de recursos econòmics de tot tipus i que, encara que també són beneficiàries de subvencions, les organitzacions comencen a treballar altres vies d'obtenció d'ingressos. El futur esdevé per l'aprovació d'una nova llei de mecenatge amb una mirada a una nova font i que es relacionaria amb el sector privat, amb creació de sinergies més enllà que pròpiament dels d'obtenció de liquiditat i finançament.

Gràfic 14.4.

Variables significatives. Dificultat d'obtenció de mecenatge



Font: Elaboració pròpia.

14.1.5. Relació amb administracions públiques

La principal preocupació de les organitzacions és el finançament, com ja s'ha insistit en els apartats anteriors. Encara que sigui la limitació a la millora per excel·lència, altres problemàtiques passen més desapercibudes tot i la seva importància. La qüestió de la relació amb les administracions públiques aniria més enllà de la pròpia obtenció de recursos perquè, en realitat, les organitzacions voldrien crear sinergies per a incrementar el nombre de projectes i enfortir-se, les quals podrien originar-se entre el sector públic, privat i l'àmbit no lucratiu que ocupa aquesta tesi. Es tractaria de treballar de forma conjunta amb l'administració en lloc de ser simplement beneficiaris de recursos.

- **Càrrecs responsables**

Malgrat que la variable del responsable de compliment normatiu [COMP_NORM] sigui significativa, amb un χ^2 de Pearson de 4,469 i un nivell de significació de ,035, l'efecte de les variables descriptives provoquen que, gairebé, sigui irrellevant. Encara que hi hagi una certa relació de les variables significatives, ambdues no són gaire directes a nivell descriptiu. En el cas de les entitats joves i de mitjana grandària, les freqüències creuades mostren una relació inversa amb la hipòtesi presentada, en conseqüència, la no existència del càrrec revisor provoca que la problemàtica sigui més elevada.

- **Aplicació de la normativa**

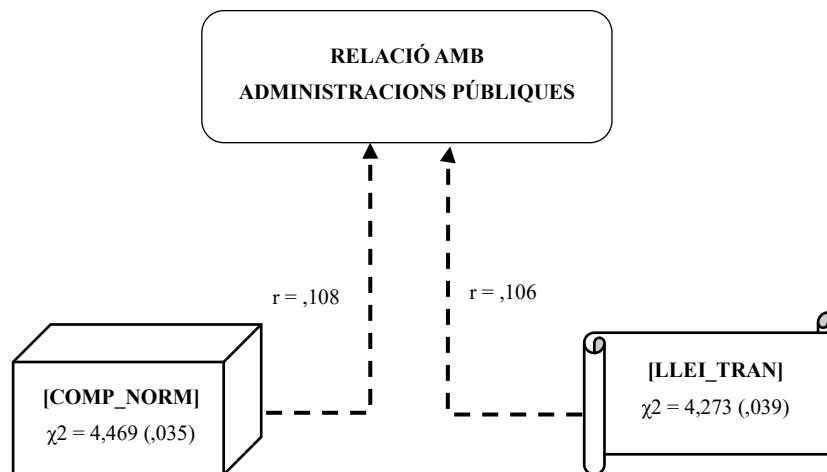
La variable sobre la llei de transparència [LLEI_TRAN] disposa d'un χ^2 de Pearson de 4,273 (,039), amb una reducció de la significança amb les variables descriptives. En principi, l'aplicació de la llei de transparència no disposa d'una casuística directa amb la relació de les administracions públiques, vinculada a un efecte del finançament i l'enfortiment de les organitzacions. Malgrat que no sigui una variable destacada, igual que passava en el cas anterior, amb les dades estadístiques relacionades, hi hauria que considerar aquesta variable amb una possibilitat de relació de caire indirecte o més reduït. Com es desenvolupa en els problemes de la gestió comptable i fiscal, la variable de la llei de transparència és bastant més rellevant en les problemàtiques del segon bloc (com es presentarà a continuació).

- **Gràfica de les variables significatives**

Les dues variables presenten poca significança i la recerca no pot establir clarament la relació entre aquestes variables independents i dependents. En els capítols de discussió, la tesi ha assenyalat que la relació de les entitats culturals no lucratives amb les administracions públiques es mostra com una preocupació de les organitzacions sumada a la necessitat de finançament. Els càlculs estadístics són importants per a la detecció de resultats no esperats, però l'anàlisi descriptiva feta prèviament complementa amb unes mirades addicionals als resultats numèrics i observant la situació de forma més holística.

Gràfic 14.5.

Variables significatives. Relació amb administracions públiques



Font: Elaboració pròpia.

14.1.6. Gran diversitat de formes jurídiques

El sector cultural està format per una amalgama de diferents tipus d'organitzacions que inclouen també la diversitat pròpia del sector públic, privat i no lucratiu. Cadascun d'ells disposa d'un camí relativament diferent encara que puguin perseguir la mateixa finalitat, la difusió de la cultura. L'obtenció dels recursos i els resultats també en seran diversos com, per exemple, obtenir o no beneficis i el seu repartiment, la formació de les institucions, entre d'altres. Un sector que inclou tantes mirades que podria generar una limitació en la seva gestió econòmica.

- **Eines de gestió**

La variable sobre la memòria de les activitats [MEMO_ACTI] respecte de la diversitat del sector, en principi, no hi hauria una relació de causalitat. Malgrat la significança a nivell general, el χ^2 de Pearson de 5,303 (.021), la inclusió de les variables descriptives provoca la pèrdua de la seva importància. Segons les freqüències individuals, un 93,2% (357 entitats) realitzen els resums dels projectes anuals, pràcticament la totalitat. Explicar el que cada any realitzen les entitats és una molt bona manera de donar a conèixer la utilització dels recursos i quina és la tasca de la institució. També, cal afegir que no seria una variable significativa perquè utilitzar o no aquesta eina de gestió no genera un punt d'inflexió ni una causalitat al considerar la diversitat en les formes jurídiques i que aquesta sigui una possible problemàtica en la gestió.

- **Models d'anàlisi econòmica**

L'anàlisi de resultats any actual respecte dels darrers tres anys [RESU_TRES] disposa d'un χ^2 de Pearson de 4,153 (.042), però amb les variables descriptives també perd significança. La present variable independent no disposaria d'una relació directa amb la problemàtica presentada, les diverses formes jurídiques del sector cultural. La variable [RESU_TRES] fa referència a la comparativa entre resultats de forma interanual, en un període de tres anys, que facilita disposar de més informació per a la gestió i la presa de decisions. Les temàtiques de les variables independents i dependents és una relació més de caire circumstancial que de causalitat.

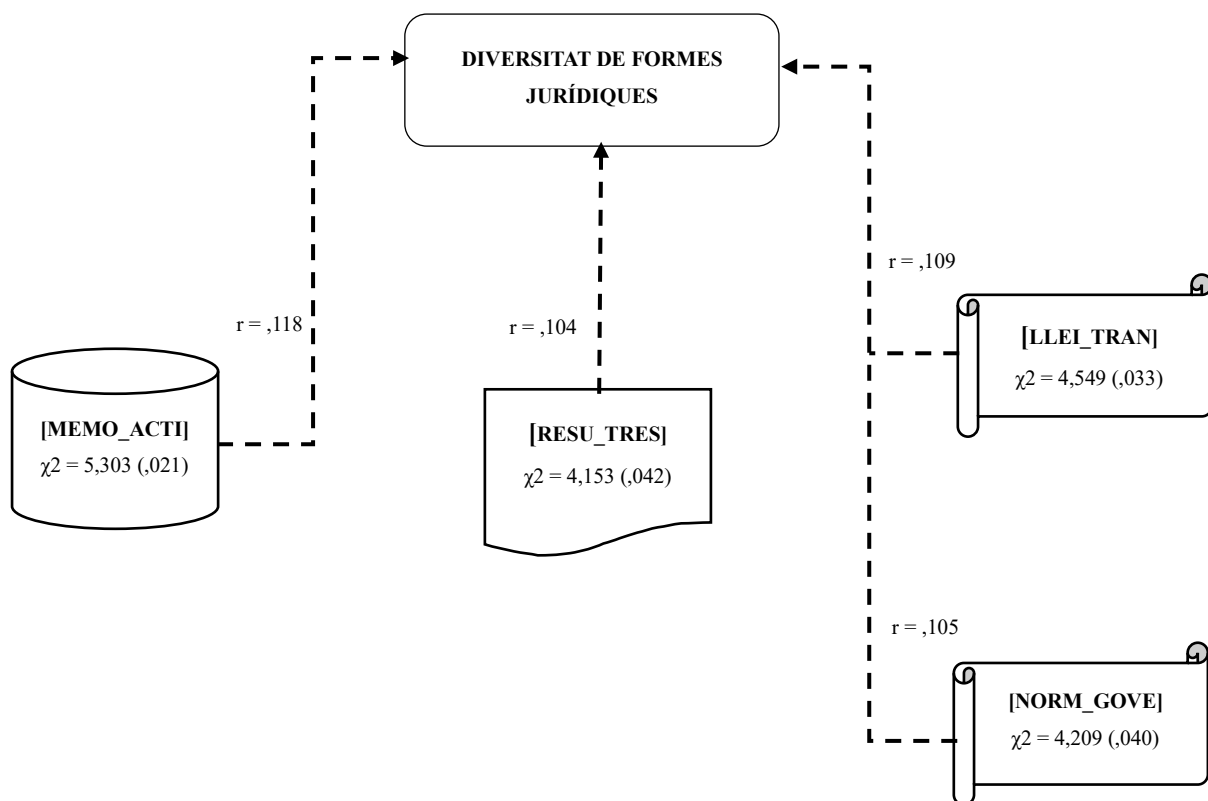
- **Aplicació de la normativa**

La variable de la llei de transparència [LLEI_TRAN] segueix el patró de les altres dues presentades. Amb un χ^2 de Pearson de 4,549 i ,033 de significació, perd rellevància amb les variables descriptives. Les freqüències creuades indiquen el compliment de la hipòtesi és de manera inversa, és a dir, la manca d'ús de la normativa genera més problemàtica, i no seria l'efecte desitjat de l'anàlisi que cerca la validació directa entre l'ús dels instruments i la reducció de problemes. Un alt percentatge de respostes de "NS/NC" en el qüestionari sobre si la diversitat de formes jurídiques és creador de limitacions a les entitats, l'estudi no podria concloure sobre aquest aspecte. La tesi presenta aquest desconeixement com una futura línia

d'investigació, la manca d'homogeneïtat de les dades comptables i donada la pluralitat d'organitzacions en el sector, intentar obtenir comparatives numèriques per a aplicar mesures similars i millorar la situació del sector a nivell econòmic i financer. Respecte de la variable del compliment normatiu i bon govern [NORM_GOVE] disposa d'un χ^2 de Pearson de 4,209 (.040), on només les receptores de subvencions o les que no realitzen auditories disposaria de certa significació. L'entitat hauria de tenir en compte quina és la seva forma jurídica i vetllar per a ser curosos amb l'aplicació de la normativa, millorant la cultura institucional i ètica dels seus responsables.

Gràfic 14.6.

Variables significatives. Diversitat de formes jurídiques



Font: Elaboració pròpia.

- **Gràfica de les variables significatives**

Les variables que eren significatives abans d'incloure les de caràcter explicatiu, posteriorment, en tots els casos han perdut significativament la seva importància en els càlculs estadístics. Les respostes del qüestionari desprenen que les entitats han contestat que desconeixen si la diversitat de formes jurídiques genera una problemàtica o no (116 entitats, un 30,29%). Aspecte desenvolupat en els capítols de discussió. La recerca no pot afirmar de forma contundent amb uns resultats estadístics concloents.

14.2. LA GESTIÓ COMPTABLE I FISCAL

Els instruments de gestió són elements més vinculats a l'àmbit de la gestió comptable i fiscal, malgrat que la investigació mostra que algunes de les variables si poden provocar una certa causalitat respecte les limitacions de tipus econòmic. En aquest segon bloc sobre la comptabilitat i la fiscalitat es destaca que hi ha un nombre més elevat de variables independents que poden ser possibles generadores d'una "causa-efecte" amb una reducció de les problemàtiques si aquestes són implementades a les organitzacions.

14.2.1. Complexa aplicació de la normativa comptable

La comptabilitat disposa d'una gran heterogeneïtat de normativa associada i, des de la crisi de l'any 2008, amb actualitzacions constants, provocant que els responsables de finances, i òrgans de govern de manera indirecta, haurien d'actualitzar-se contínuament. Buscar professionals de suport com assessors, auditors, experts comptables o advocats és una magnífica manera de complementar, però aquesta idea no hauria de generar una substitució del departament de finances, de la figura d'un tesorero o d'un responsable de la gestió econòmica i financera que revisin els comptes periòdicament. Davant d'aquesta problemàtica, les variables independents existents són diverses, les quals poden ser possibles generadores d'aquesta relació de causalitat.

- **Eines de gestió**

La variable sobre l'elaboració del pressupost [ELAB_PRES] i el seu seguiment [SEGU_PRES] disposen de certa rellevància, que es perd amb la incorporació de les variables descriptives. Els χ^2 de Pearson són 7,168 (,007) i 6,497 (,011), respectivament. La recerca considera difícil determinar la causalitat de la variable [ELAB_PRES] perquè el percentatge de les entitats que utilitzen el pressupost és d'un 91,6%. Gairebé, totes les organitzacions empren el pressupost. Les despeses i els ingressos previstos de l'any són la base per a determinar la viabilitat de les activitats previstes. La variable [SEGU_PRES] segueix el mateix patró que la variable acabada d'analitzar. El seguiment el porten a terme un 91,9%, pràcticament, el total de les organitzacions enquestades.

La variable sobre la presentació d'impostos [PRES_IMPO] presenta un χ^2 de Pearson de 5,072 amb un nivell de significació de ,024 que, amb la incorporació de les variables descriptives, desapareix la seva significança. En cap de les possibles categories, la variable mostra que sigui rellevant, no seria una variable que pugui servir per a determinar la possible causalitat o no d'una problemàtica, com també perquè és un element d'obligat compliment. En funció de la forma jurídica, l'entitat està obligada a realitzar uns determinats impostos, però no seria una decisió directa per a una possible millora en la gestió. La variable sobre l'elaboració de les memòries d'activitat [MEMO_ACTI] després un χ^2 de Pearson de 7,151 (,007), amb un 93,2% de les entitats que les realitzen. El resultat del χ^2 és coherent i també el decaïment de la seva significança, una vegada s'han inclòs l'efecte de les variables descriptives, perquè presentar les memòries no disposaria d'una relació directament causal respecte la complexitat comptable, malgrat els seus resultats i significació inicial.

La complexitat comptable si disposa d'algunes variables significatives en l'àmbit dels instruments de gestió. La variable sobre els indicadors de gestió [INDI_GEST] disposa d'un χ^2 de Pearson de 9,949 (,002) i una significació en la diferència de mitjanes de ,070, mantenint la rellevància amb les variables descriptives. Implementar indicadors de gestió és un pas addicional per a afavorir la consciència i el desenvolupament a un grau superior de la gestió econòmica i financera. Una comparativa entre dades i analitzada en el temps facilita més informació que el simple seguiment dels estats financers, dels pressupostos i del pla de tresoreria. En els capítols de discussió, la recerca ha assenyalat la necessitat que els indicadors de gestió estiguin adaptats a l'entitat i no necessàriament haurien de ser un nombre

elevat sinó que aquests siguin útils. Les organitzacions més sensibilitzades amb el seu ús, també, disposen de més coneixements envers la comptabilitat reduint la idea que la normativa comptable esdevingui un problema rellevant.

El seguiment del pla de tresoreria [SEGU_TRES] disposa d'un χ^2 de Pearson de 15,888, amb una significació d'un $<,001$, que manté i reforça la seva significança amb les variables descriptives. Segons les freqüències individuals, un 77,5% realitzen periòdicament el control dels pagaments i els cobraments de l'organització. És una eina que hauria de ser aplicada en totes les entitats en conjunt a l'avaluació del compte de resultats que inclou les despeses i els ingressos, els quals no segueixen el mateix corrent temporal que els fluxos monetaris. La variable sobre els registres comptables [REGI_COMP] disposa d'un χ^2 de Pearson de 8,510 (.004), que manté la significança després de l'efecte de les descriptives. Els registres comptables els fan un 86,7% de les entitats, malgrat que hauria de ser més un percentatge més proper al 100% perquè són la base de la comptabilitat. Aquest resultat genera el dubte si les organitzacions podrien no ser coneixedores que aquest element és el procés sobre el qual es consoliden els estats financers anuals.

La variable sobre els estats financers [ESTA_FINA], amb un χ^2 de Pearson de 12,154 ($<,001$), disposa d'una freqüència individual d'un 67,1% i amb una relació directa per la seva problemàtica presentada. Malgrat els resultats obtinguts, la lectura de les dades hauria de considerar que hi ha una certa aleatorietat perquè són de pràctica obligada. La recerca demostra que la seva implementació no es faria per un canvi en la forma d'administració, sinó que són utilitzats per requeriment legal sense beneficiar-se de l'oportunitat d'incorporar-los com elements de gestió i per l'anàlisi estratègica de l'organització.

- **Càrrecs responsables**

Diverses són les variables independents en referència als òrgans de govern i responsables encarregats de la revisió que perden la seva rellevància amb les variables descriptives. El responsable de la gestió financera del patronat o la junta directiva [RESP_PATJ] disposa d'un χ^2 de Pearson de 4,599 (.032). Aquest professional no hauria de ser l'expert sobre la gestió diària ni sobre la normativa comptable, en conseqüència, el resultat és coherent. Les figures de l'auditor o del responsable del departament de finances si serien els encarregats

d'actualitzar-se periòdicament. El responsable de l'entitat amb responsabilitats financeres [RESP_FINA] té una freqüència individual d'un 68,1% i un χ^2 de Pearson de 4,081 amb una significació de (,043). A diferència de la variable anterior, la figura del responsable de la gestió econòmica i financera si hauria d'haver-se convertit en una variable independent reforçada envers la problemàtica sobre la normativa comptable. La recerca apunta la probabilitat que no es relacioni directament a l'encarregat de la comptabilitat, el cap del finances o el responsable financer amb aquesta problemàtica creant una veritable limitació a la gestió si es desvincula aquesta figura amb la complexitat comptable.

Les figures de l'auditor/a intern/a [AUDI_INTE] i extern/a [AUDI_EXTE] també perden la seva rellevància incorporant les variables descriptives. Els χ^2 de Pearson són 4,122 (,042) i 5,118 (,024), respectivament. Poques són les entitats que disposen de la figura de l'auditor intern com, també, que realitzin la revisió de caire anual amb l'auditor extern. La possible separació entre la figura de l'auditor i el plantejament de la complexa normativa comptable també és un element bastant preocupant. Aquestes dades podrien mostrar que l'auditoria només es veu com un requeriment legal i no com una oportunitat de fer un salt qualitatiu en la cultura comptable i d'organització, reduint les possibles problemàtiques per les dificultats que generen la legislació vinculada amb els seus canvis i adaptacions constants.

La figura del responsable de compliment normatiu [COMP_NORM] si disposa d'una gran significança amb un χ^2 de Pearson de 10,805 (,001), i que manté significativament la seva rellevància amb el desglossament de les variables descriptives. No necessàriament hi hauria un efecte causal entre aquesta variable i la possible problemàtica comptable, però els resultats mostren que les organitzacions amb un responsable de compliment normatiu disposen d'una sensibilitat més elevada envers les diverses normatives, inclosa la de caire comptable.

- **Models d'anàlisi econòmica**

Només la variable sobre la comparació entre el pressupost inicial amb l'executat [COMP_PRES] és relativament significativa. Amb un χ^2 de Pearson de 8,627 (,003), manté certa rellevància incloent les variables descriptives. Un 83,8% de les entitats utilitzen aquest model, un dels més habituals del sector cultural no lucratiu. De senzilla utilitat, la comparativa del pressupost serveix per a analitzar si les activitats realitzades es compleixen

respecte la previsió d'inici d'any. Malgrat la seva significació, la variable no disposa d'una relació directa amb la problemàtica comptable. Els resultats de la variable, també, desprenen que les entitats al aplicar alguns models d'anàlisi econòmica milloren relativament i redueixen la possibilitat d'existència de problemes comptables, com de la seva normativa associada.

La variable sobre la comparativa dels resultats de l'any actual i els darrers tres anys [RESU_TRES] serveix per a què la presa de decisions sigui més acurada, encara que pugui estar més relacionada amb l'àmbit de la gestió econòmica. El de χ^2 de Pearson és de 4,543 (,033), perdent la significació amb la incorporació de les variables descriptives. Aquesta variable independent no disposaria d'una relació de causalitat directa amb els efectes de la complexa normativa comptable. Es pot considerar que, inicialment, va disposar de certa significança més per un efecte de tipus aleatori. El pla estratègic de l'entitat [PLAN_ESTR], que treballa la visió a mitjà i llarg termini, és imprescindible per a conèixer quines activitats es podran dur a terme i calcular dels recursos necessaris per a fer-les. Només un 45,2% de les entitats el fan, encara que seria recomanable que qualsevol entitat en tingués, sempre adaptat a la seva dimensió i requeriments. Amb un nivell de significació d'un χ^2 de Pearson de 6,369 (,012), també disminueix la seva força amb les variables descriptives. El resultat és lògic perquè disposar de pla estratègic no estaria relativament vinculat a la normativa comptable, en realitat, és més una eina de planificació de gestió global d'entitat. També, es podria considerar que la seva significança ha estat més aleatòria que de tipus causal.

- **Aplicació de la normativa**

Gairebé totes les variables d'aquest bloc han donat com a resultat uns estadístics amb certa significació. Les variables més rellevants són la llei de transparència [LLEI_TRAN], el compliment normatiu i bon govern [NORM_GOVE], la llei de protecció de dades [PROT_DADE] i la llei de riscos laborals [RISC_LABO]. Totes elles significatives, mantenen la rellevància incloent les variables descriptives. La variable [LLEI_TRAN], amb un χ^2 de Pearson de 15,362 (<,001), mostra que amb la seva aplicació incrementa la sensibilitat dels gestors respecte l'anàlisi de les dades econòmiques i financeres, com també envers la seva gestió. La problemàtica sobre la complexa normativa comptable es redueix en les entitats amb consciència envers l'aplicació de la normativa legal, aspecte apreciable en

altres variables d'aquest bloc. Aquest canvi de mirada i augmentant el seu coneixement, l'organització pot aconseguir reduir més fàcilment la seva complexitat.

La variable [NORM_GOVE] presenta una similar casuística que la variable independent [LLEI_TRAN], amb un χ^2 de Pearson de 15,161 i un grau de significació de $<,001$. En aquest cas si que seria un resultat més fortuït, però la presa de consciència de les entitats amb la legislació i els requeriments legals aniria més enllà del compliment normatiu, l'entitat ho pot convertir en una oportunitat de millora en la gestió del departament de finances. La variable sobre la llei de protecció de dades [PROT_DADE] té un χ^2 de Pearson de 10,368 ($,001$). Aquesta normativa s'aplica pel 86,7% de les entitats i és imprescindible per a tot tipus de gestió amb els clients i persones usuàries (la compra en línia de les entrades dels espectacles o protegir les dades personals serien alguns exemples). Malgrat que per la seva tipologia no serien variables relacionades, la recerca confirma una certa relació entre la sensibilitat sobre els requeriments legals i la reducció de problemes de caire comptable. La variable sobre la prevenció dels riscos laborals [RISC_LABO], tampoc estaria relacionada amb la gestió comptable, més vinculada a la salut i cura dels treballadors. Aquesta variable disposa d'un χ^2 de Pearson de 10,685 ($,001$). Aquestes variables de relació més indirecta, si mostren que les entitats que apliquen la normativa en temps i forma són més sensibles d'altres àmbits legislatius, com és el cas del de tipus comptable.

Altres variables independents, rellevants inicialment, perden la significació amb la inclusió de les variables descriptives. El pla d'igualtat [PLAN_IGUA], una normativa més de caire social i una associació amb la complexitat comptable més aleatòria que real. La variable presenta un χ^2 de Pearson de 3,963 ($,047$). La prevenció del blanqueig de capitals [BLAN_CAPI], que disposa d'un χ^2 de Pearson de 10,139 ($,001$), estaria més indirectament relacionada amb la normativa comptable. La llei busca el control sobre la tipologia dels ingressos de l'organització, anàlisi habitual en les entitats no lucratives. La petita vinculació existent podria esdevenir per disposar d'una alta sensibilitat de les organitzacions respecte el compliment de la normativa i, probablement, una gestió comptable més acurada. La connexió podria ser més derivada d'una coincidència de factors que una possible causa-efecte real entre variables.

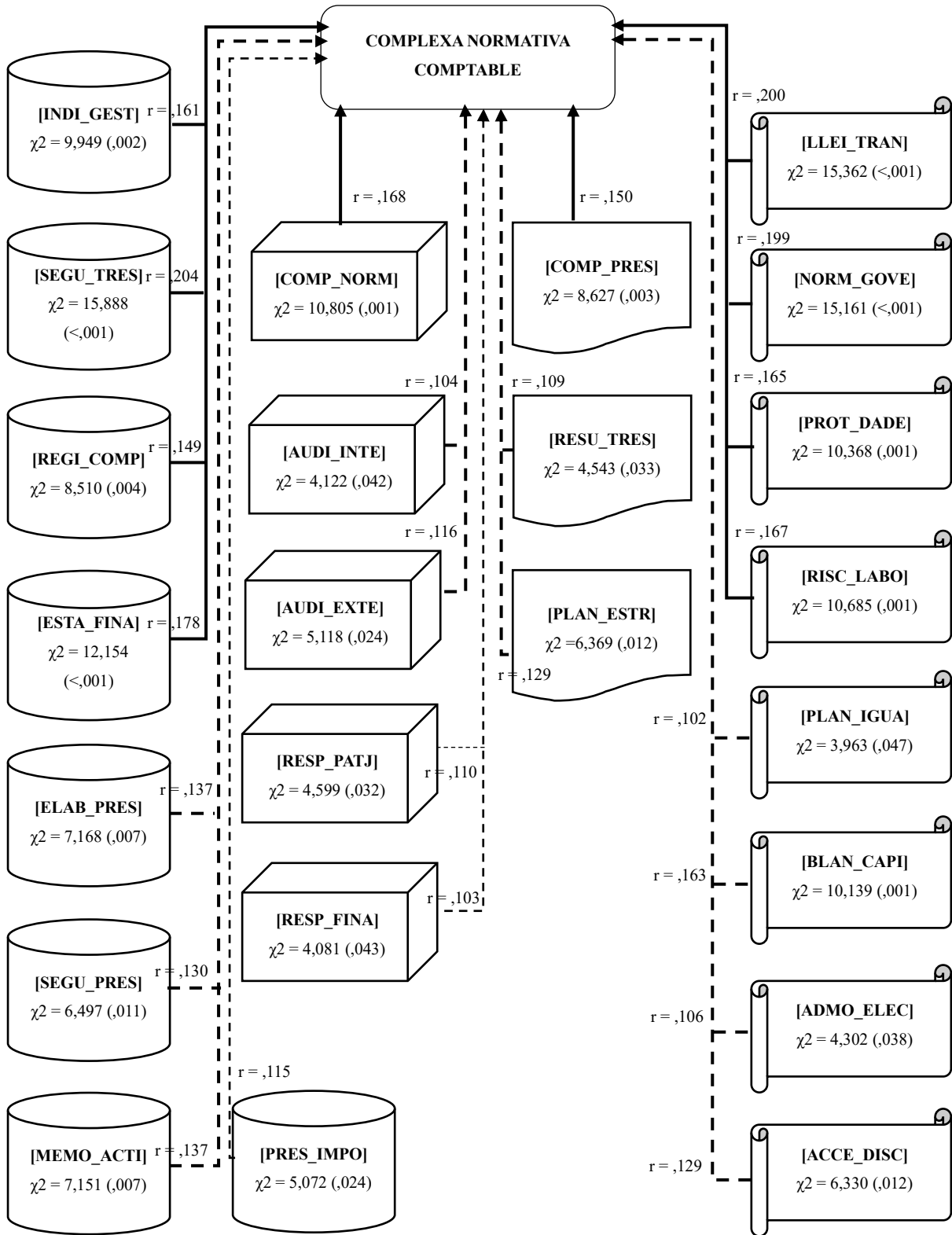
La variable sobre l'administració electrònica [ADMO_ELEC] presenta un χ^2 de Pearson de 4,302 (,038) però, pràcticament, sense rellevància amb les descriptives. Utilitzada per un 63,7% de les entitats, la normativa cada vegada és més important, tant a nivell organitzatiu com perquè resulta un aspecte obligatori per a la gestió de la documentació administrativa. La relació entre les variables [ADMO_ELEC] amb el problema presentat, també pot ser més casual que real, probablement, derivat de la sensibilitat per l'acatament de la normativa. Malgrat que provoca entitats més exigents amb el compliment de la legislació comptable, per la tipologia variables, aquestes no estarien directament relacionables. La variable sobre la legislació per a l'accessibilitat de discapacitats [ACCE_DISC] desprèn un χ^2 de Pearson de 6,330 (,012). El resultat és coherent perquè aquesta normativa, més de caire social, no seria un efecte directament associat a la reducció de la complexa normativa comptable. La possible relació seria més aleatòria o, també, derivat de què les entitats que ho apliquen són més sensibles a la incorporació d'instruments de gestió i de l'acatament de la normativa.

- **Gràfica de les variables significatives**

La complexitat de la normativa comptable desprèn una àmplia gamma de variables independents significatives, malgrat que algunes tenen una relació més de caire fortuït, analitzant l'aplicació de la variable independent amb la possible relació real de la problemàtica presentada. Amb la incorporació de les variables descriptives, les variables que mantenen la seva significança són les que estan més associades amb els instruments de gestió comptable i la sensibilització per l'aplicació de la normativa.

Gràfic 14.7.

Variables significatives. Complexa normativa comptable



Font: Elaboració pròpia.

14.2.2. Complexa gestió de la normativa fiscal

Les variables significatives sobre la dificultat en la gestió de la normativa fiscal segueixen un patró similar que les presentades amb la problemàtica comptable. Les entitats que treballen una certa sensibilitat en l'aplicació de la normativa, en termes genèrics, també redueixen la dificultat en l'àmbit de la normativa fiscal.

- **Eines de gestió**

Les variables de l'elaboració [ELAB_PRES] i seguiment del pressupost [SEGU_PRES] disposen d'una certa rellevància amb uns χ^2 de Pearson de 5,685 (,017) i 5,109 (,024), però amb la pèrdua de significació incloent les variables descriptives, igual que passa en la problemàtica anterior sobre la complexitat comptable. Gairebé totes les organitzacions porten a terme l'elaboració i seguiment del pressupost, en conseqüència, per a la recerca és de difícil anàlisi si pot existir una possible causa-efecte respecte la gestió de la normativa fiscal. És un dels instruments de gestió més aplicats tant per la seva facilitat en l'execució com per la necessitat d'avaluar els costos i els ingressos de les activitats previstes a l'inici de l'any. Les variables relacionades amb els registres comptables [REGI_COMP], els procediments de licitació [PROC_LICI] i la preparació de les memòries d'activitat [MEMO_ACTI] mostren una alta significació, amb uns χ^2 de Pearson de 6,415 (,011), 6,372 (,012) i 5,829 (,016). Igual que en el cas anterior, també decauen amb la incorporació de les variables descriptives. Aquestes variables mostren uns paràmetres molt extrems perquè són utilitzades per quasi el total d'entitats complicant l'anàlisi de la possible causalitat entre variables independents i dependents.

Les variables independents sobre els indicadors de gestió [INDI_GEST], el seguiment del pla de tresoreria [SEGU_TRES] i els estats financers [ESTA_FINA] disposen d'una gran significació amb uns χ^2 de Pearson de 11,512 (<,001), 15,638 (<,001) i 13,459 (<,001), respectivament. Amb la incorporació de les variables descriptives segueixen mantenint la seva rellevància, com també es presentava en l'estudi de la problema sobre la dificultat de la normativa comptable. El pla de tresoreria i els estats financers són dels elements més implementats per les organitzacions (amb unes freqüències individuals d'un 77,5% i un 67,1%). En el cas dels indicadors de gestió, la recerca ha apuntat en diferents ocasions que

s'hauria de fer un esforç per a la seva incorporació en la gestió diària (aplicat només per un 50,4% de les entitats enquestades).

- **Càrrecs responsables**

L'única variable significativa del bloc sobre la revisió dels càrrecs responsables de la gestió econòmica i financera és el responsable del compliment normatiu [COMP_NORM], amb un χ^2 de Pearson de 10,517 i un ,001 de nivell de significació. Rellevant incorporant les variables descriptives, principalment, respecte els anys de creació, beneficiàries de subvencions, realització d'auditories i de dimensions reduïdes, la majoria de les entitats. La figura del responsable del compliment normatiu, igual que en el cas de la problemàtica sobre la normativa comptable, encara que no sigui una figura directament relacionada amb l'àmbit fiscal, es destaca per la sensibilitat de les entitats envers els requeriments legals i la millora continuada dels coneixements en l'àmbit financer, però també de totes les branques relacionades (fiscal, econòmic, comptable o legal).

Altres càrrecs responsables amb la seva variable relacionada que disposen de certa rellevància són el responsable de la gestió financera del patronat o la junta directiva [RESP_PATJ], el personal de l'entitat amb responsabilitats financeres [RESP_FINA], el personal de l'auditoria interna [AUDI_INTE] i l'encarregat de l'auditoria externa [AUDI_EXTE]. Aquestes variables són significatives a nivell general, però que la perden amb la incorporació de les variables descriptives. Els χ^2 de Pearson associats són 7,105 (,008), 5,947 (,015), 4,843 (,028) i 6,385 (,012), respectivament. Disposar d'aquests professionals hauria de reduir la complexitat a nivell fiscal derivat de l'augment de coneixement sobre els conceptes d'aquesta àrea. La tesi posa en relleu si és possible que, en realitat, aquests experts s'inclouen com una obligació de gestió i no per a extreure l'oportunitat de progressar en l'àrea de finances, que aquest benefici seria extrapolable a tota l'organització.

- **Models d'anàlisi econòmica**

Les variables independents d'aquest bloc no disposarien d'una relació directa amb la gestió fiscal de l'organització. La variable sobre la comparació entre el pressupost inicial amb

l'executat [COMP_PRES] és l'única que s'ha destacat com una variable significativa a nivell general amb un χ^2 de Pearson de 7,756 (,005), perdent la significació amb les variables descriptives. La comparativa del pressupost entre la previsió inicial i el realitzat durant l'exercici és dels models d'anàlisi més utilitzats per les organitzacions, tant per la seva senzillesa com per la necessitat de conèixer si el previst realment s'ha portat a terme o no. Un 83,8% de les entitats enquestades, l'utilitzen amb certa periodicitat.

- **Indicadors de gestió**

Aquest bloc, com l'anterior sobre els models d'anàlisi econòmica, tampoc es destaca per disposar d'unes variables independents que afectin a la complexitat de la gestió de la normativa fiscal. L'indicador de recursos humans [INDI_RRHH] presenta un χ^2 de Pearson de 4,211 (,040), però sense significació si es consideren les variables descriptives. Aquest tipus d'indicador que avalua el personal i la seva anàlisi per al seu control, en realitat, no seria una variable relacionada, sinó un resultat casual donat que les tipologies de temàtiques són força diferents.

- **Aplicació de la normativa**

Les variables significatives en el bloc sobre l'aplicació de la normativa, i que mantenen la rellevància una vegada considerades les variables de caire descriptiu, són les referents a llei de transparència [LLEI_TRAN], al compliment normatiu i bon govern [NORM_GOVE], la llei respecte la protecció de dades [PROT_DADE] i l'adaptació per a l'accessibilitat de persones discapacitades [ACCE_DISC]. La tres primeres segueixen el mateix patró que en l'anàlisi de la complexitat de la normativa comptable, les quals destacaven per la seva importància. Les variables desprenen uns χ^2 de Pearson de 21,575 (<,001), 19,360 (<,001), 6,415 (,011) i 9,644 (,002), respectivament. Encara que la legislació associada no sigui la que directament estaria relacionada amb la fiscalitat, el seu acatament si es vincula amb la sensibilitat de les organitzacions envers el compliment normatiu, l'actualització constant i el salt qualitatiu en la gestió de l'àrea de finances, on s'inclou l'àmbit fiscal. Altres variables independents que afecten més lleugerament, i que acaben perdent la seva significança amb les variables descriptives, són: el pla d'igualtat [PLAN_IGUA], la llei de prevenció de riscos

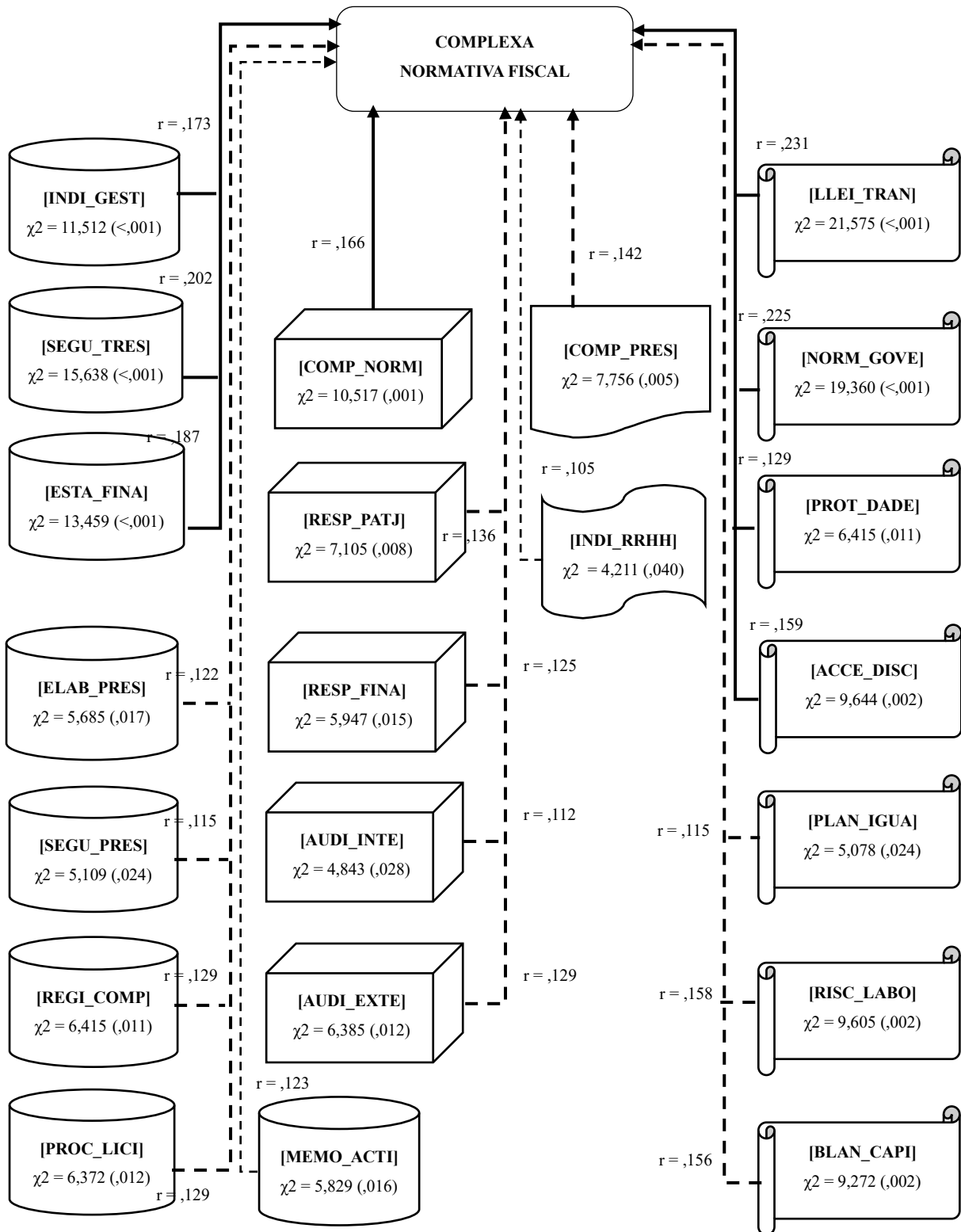
laborals [RISC_LABO] i la prevenció del blanqueig de capitals [BLAN_CAPI] que presenten uns χ^2 de Pearson de 5,078 (,024), 9,605 (,002) i 9,272 (,002), respectivament.

- **Gràfica de les variables significatives**

La significació de les variables és semblant a les que estan vinculades a l'anàlisi sobre la complexitat de la normativa comptable. Algunes més de caire aleatori, d'altres mantenen una rellevància significativa amb l'efecte de la inclusió de les variables descriptives. En aquesta problemàtica, les variables més destacades són les relacionades amb les d'aplicació de la normativa. La recerca considera que existeix una consciència més accentuada en les organitzacions que apliquen un alt grau de compliment de la legislació i amb una actualització constant, on la problemàtica sobre la complexitat de l'àmbit fiscal perdria intensitat.

Gràfic 14.8.

Variables significatives. Complexa normativa fiscal



Font: Elaboració pròpia.

14.2.3. Complexitat en la gestió dels ingressos

El control dels ingressos és gairebé el problema principal de les organitzacions de caire no lucratiu, tant l'accés i l'obtenció com per a la seva anàlisi i seguiment. La periodificació i el correcte tall de les operacions i la validació de les dades contractuals sobre el compliment de les subvencions són elements habituals a verificar en els procediments de revisió de les auditories de comptes, tal i com s'ha desenvolupat en els capítols de discussió. Les variables significatives estan més vinculades amb els instruments de gestió que disposen d'una forta rellevància.

- **Eines de gestió**

Les cinc variables destacades d'aquest bloc són fortament significatives, incloent amb els efectes de les variables descriptives. En el cas de la variable sobre l'ús dels indicadors de gestió [INDI_GEST] disposa d'un χ^2 de Pearson de 4,518 (.034). Analitzar les masses patrimonials ajuda a la millora de la gestió comptable i, en aquest cas, al control de la gestió dels ingressos. El coneixement sobre les partides acompanya a una mitigació d'aquesta dificultat. Per exemple, les organitzacions beneficiàries de subvencions són més sensibles a reduir aquesta complexitat. El seguiment del pla de tresoreria [SEGU_TRES] també és una variable que s'ha manifestat en diverses ocasions durant aquest estudi. Amb un χ^2 de Pearson de 10,649 (.001) és una variable rellevant, utilitzant una eina relativament senzilla, però amb un seguiment exhaustiu pot fer disminuir possibles incidències o facilitar-ne la resolució més ràpidament.

La variable sobre els registres comptables [REGI_COMP], malgrat ser una variable significativa (χ^2 de Pearson de 6,123 i ,013 de significació), és d'ús generalment obligat. Per aquest motiu, per a la recerca és difícil establir si hi ha una possible causalitat, encara que no hauria de ser deixada de banda derivat de la seva significança amb la inclusió de les variables descriptives. La variable dels estats financers [ESTA_FINA] en resulta pràcticament la mateixa situació. Disposava d'un χ^2 de Pearson de 12,870 (<,001) i manté la significança posteriorment, però la lectura de les dades hauria de tenir en compte que es tracta d'un element d'obligat compliment, és a dir, de detecció complexa respecte d'una possible causalitat. La variable sobre les memòries d'activitat [MEMO_ACTI] en resulta, gairebé, la mateixa situació. Amb un χ^2 de Pearson de 6,983 (.008), és un instrument d'obligat

compliment per a difondre els projectes, aplicat per un 93,2% de les entitats, segons les dades de les freqüències individuals.

- **Models d'anàlisi econòmica**

Les tres variables amb certa rellevància, la perden incorporant les variables descriptives. La comparació del pressupost inicial amb l'executat [COMP_PRES] presenta un χ^2 de Pearson de 3,861 (,049), quasi sense significació. L'anàlisi dels resultats de l'any actual respecte de l'any anterior [RESU_ANYS] mostra un χ^2 de Pearson de 5,058 (,025). La tercera variable sobre l'anàlisi dels resultats de l'any actual i els darrers tres anys [RESU_TRES] desprèn un χ^2 de Pearson de 4,808 (,028). Totes elles amb relativa importància i possibles generadores d'una millora qualitativa més en la gestió econòmica, que en l'àmbit comptable. Malgrat els resultats, les tres variables no haurien de desvincular-se de la gestió comptable perquè es nodreixen de les dades comptables i podrien ser detectores de possibles errades o desviacions negatives inesperades.

- **Indicadors de gestió**

Només la variable sobre els indicadors d'activitat [INDI_ACTI] en resulta significativa i la manté amb les variables descriptives. Amb un χ^2 de Pearson de 5,375 (,020), la recerca presenta el resultat com a coherent perquè aquests ratis poden validar algunes comparatives de tipus numèric relacionades amb el volum d'activitats o tot tipus de variacions esdevingudes dels projectes. Per exemple, el nombre i el cost per espectador, el número d'activitats o la diversificació del públic objectiu, entre d'altres. Aquesta variable analitza els indicadors relacionats directament amb la creació d'ingressos de l'organització i estudia la problemàtica presentada. L'entitat, més sensible a la seva aplicació, podria aconseguir reduir la complexitat de la gestió dels ingressos.

- **Aplicació de la normativa**

Les tres variables destacades en aquest àmbit disposen d'una forta significació que la mantenen amb la incorporació de les variables descriptives. La llei de transparència [LLEI_TRAN] més vinculada directament a l'origen dels fons és coherent que en resulti prou

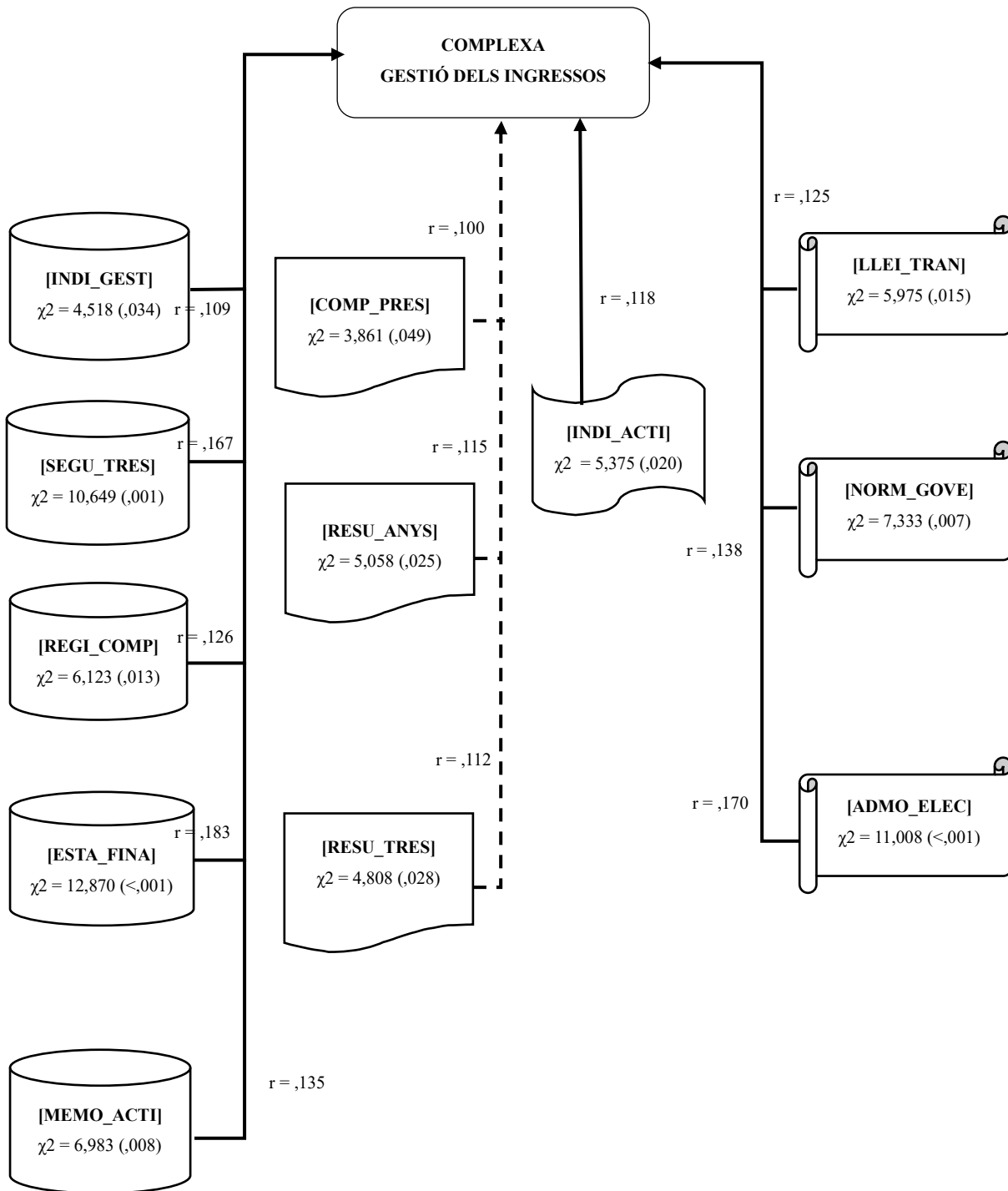
rellevant. Amb un χ^2 de Pearson de 5,975 (.015), tampoc genera una gran diferència en les mitjanes. La variable sobre el compliment normatiu i bon govern [NORM_GOVE] repeteix aquesta sensibilitat de les entitats sobre l'aplicació de la legislació, reduint la possible complexitat dels àmbits comptables com són els ingressos. El seu χ^2 de Pearson és de 7,333 (.007) amb una diferència de mitjanes reduïda. La variable sobre l'administració electrònica [ADMO_ELEC], també important, presenta un χ^2 de Pearson de 11,008 (<.001) i un nombre molt baix en la diferència de mitjanes. En tots tres casos mantenen un alt nivell de significació. La sensibilitat envers la millora en el compliment normatiu demostra l'existència d'un salt qualitatiu en la cultura de l'entitat, aspecte que s'ha pogut verificar durant l'anàlisi dels altres blocs d'estudi sobre les diverses problemàtiques presentades.

- **Gràfica de les variables significatives**

La recerca ha presentat que les variables significatives a nivell estadístic són, principalment, les del grup de les eines de gestió i sobre l'aplicació de la normativa destacant una forta significació. L'administració acurada dels ingressos està més vinculada a l'ús dels instruments de gestió amb una alta consciència de les organitzacions envers l'acatament normatiu i davant d'una resiliència i creixement constant. La recerca ja ha esmentat anteriorment, també, que la sensibilitat de les entitats per a portar a terme auditories o el reforç sobre el compliment legal beneficia, de forma indirecta, la millora cultural de gestió econòmica i financera i que, sens dubte, en sortirà enfortida tota la institució.

Gràfic 14.9.

Variables significatives. Complexa gestió dels ingressos



Font: Elaboració pròpia.

14.2.4. Complexitat en la gestió de les despeses

L'equilibri pressupostari de les organitzacions es representa per l'estructura dels ingressos i la seva contrapartida en les despeses, aquesta balança manifesta les possibilitats de supervivència de l'organització (Ruiz et al., 2008, p.263). L'àrea de despeses desperta una relativa preocupació, un 61,6%, similar a la dificultat sobre els ingressos. Una detallada planificació dels costos de l'any a través d'instruments com el pressupost o el pla estratègic redueixen l'existència de possibles complicacions posteriors. La variable dels ingressos és difícil de controlar perquè la majoria no són propis però, en el cas de les despeses, aquestes són determinades en funció de les activitats a realitzar i es faran segons els recursos econòmics que se'n disposin.

- **Eines de gestió**

La variable sobre els indicadors de gestió [INDI_GEST] presenten un χ^2 de Pearson de 4,483 (,034) en termes generals, però que perden significació amb les variables descriptives. Malgrat la importància de les dades estadístiques, la tesi remarca l'anàlisi feta a nivell descriptiu i la transcendència de disposar de certs indicadors senzills, reduïts i pràctics que ajudin a la comparativa periòdica de les principals dades econòmiques i financeres. Per exemple, el seguiment del resultat, el percentatge de l'actiu circulant respecte del passiu, el nombre de subvencions rebudes respecte del total d'ingressos, entre d'altres, que poden ser ratis fàcils de calcular i imprescindibles en entitats de petites dimensions. Aquests indicadors hauran de ser adaptats en funció de les característiques de l'organització, principalment, en l'aspecte de la dimensió. Les altres dues variables amb certa significança són el seguiment del pla de tresoreria [SEGU_TRES] i l'ús de les memòries d'activitat [MEMO_ACTI] amb uns χ^2 de Pearson de 6,330 (,012) i 4,398 (,036), respectivament. Variables que apliquen la majoria de les organitzacions i de difícil avaluació si poden generar una causalitat envers la problemàtica presentada.

Les variables dels registres comptables [REGI_COMP] i dels estats financers [ESTA_FINA], mostren uns χ^2 de Pearson de 3,949 (,047) i 9,304 (,002), respectivament, mantenint certa significació amb la inclusió de les variables descriptives. Malgrat la seva rellevància, aquests elements són d'obligat compliment per a la majoria d'organitzacions, en conseqüència, la lectura de les dades estadístiques hauria de tenir en compte aquest aspecte. D'altres

instruments de gestió que encara que no disposin d'una forta significació estadística, la recerca vol apuntar que l'ús d'eines addicionals com els indicadors de gestió o els quadres de comandament, aquests darrers d'ús encara reduït, poden millorar exponencialment la gestió i complementar les eines bàsiques que utilitzen les entitats.

- **Models d'anàlisi econòmica**

La variable sobre la comparació del pressupost inicial amb l'executat [COMP_PRES] amb un χ^2 de Pearson de 4,223 (,040), manté la seva significació amb les variables descriptives. Aquesta és la més destacable en relació a la gestió de les despeses i amb resultats similars la resta de problemes del bloc sobre les limitacions en la gestió comptable i fiscal. Malgrat que sigui una variable amb forta significació, en els capítols de discussió s'han presentat altres elements d'ús bàsic i que poden ser aplicats paulatinament a mesura que incrementi l'aprenentatge de les organitzacions envers aquesta temàtica. Tota incorporació és una millora substancial en el control i anàlisi de les dades econòmiques, comptables i fiscals.

D'altres models que perden la significació amb les variables descriptives són les d'anàlisi dels resultats de l'any actual respecte l'any anterior [RESU_ANYS] i l'anàlisi dels resultats de l'any actual i els darrers tres anys [RESU_TRES], amb uns χ^2 de Pearson de 5,968 (,015) i 5,548 (,019), respectivament. La recerca, també, incideix en la importància dels càlculs estadístics, que aquests haurien de ser llegits des d'una visió global i una anàlisi més enllà dels percentatges i els graus de significança. En aquest cas, les variables no són gaire rellevants, però si s'incorporen milloraria el coneixement sobre l'evolució de les dades comptables. La complexitat de l'anàlisi sobre la utilització d'instruments de gestió amb la verificació d'una possible causalitat respecte dels problemes de les organitzacions, encara no seria possible si aquestes no coneixen a fons els beneficis i els canvis substancials que generarien en la seva administració.

- **Aplicació de la normativa**

Les variables relacionades amb aquest àmbit, cinc d'elles disposen de certa significació, però que es veuen afectades negativament amb la incorporació de les variables descriptives. La gestió de les despeses està més vinculada a la utilització de les eines de gestió i els models

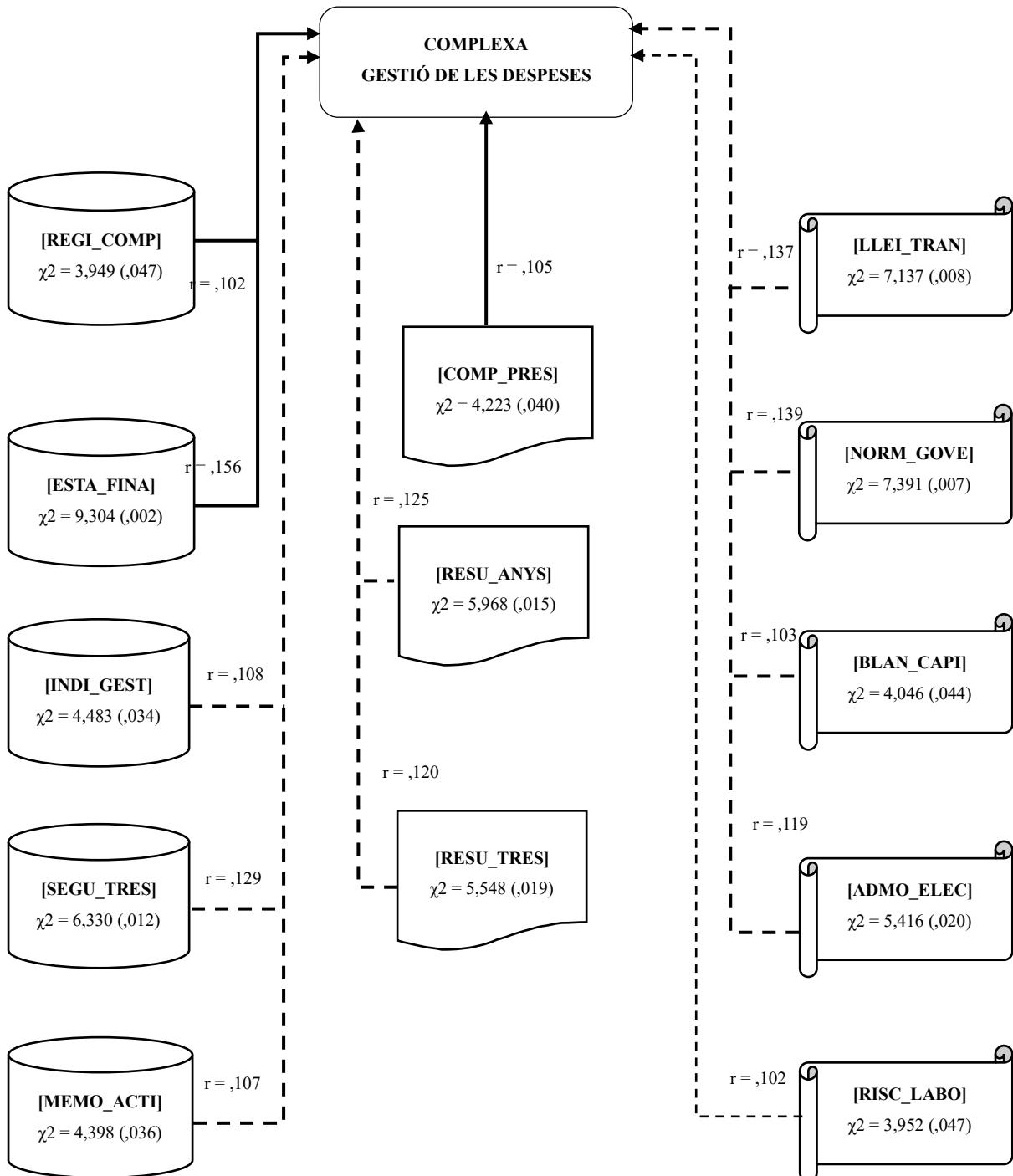
d'anàlisi econòmica més que una alta sensibilitat envers l'aplicació de la normativa. La variable respecte de la llei de transparència [LLEI_TRAN], el compliment normatiu i bon govern [NORM_GOVE], la prevenció de riscos laborals [RISC_LABO], la prevenció del blanqueig de capitals [BLAN_CAPI] i l'administració electrònica [ADMO_ELEC] en són les destacades. Les variables presenten uns χ^2 de Pearson de 7,137 (,008), 7,391 (,007), 3,952 (,047), 4,046 (,044) i 5,416 (,020), respectivament.

- **Gràfica de les variables significatives**

Respecte dels resultats estadístics, les variables més significatives són les relacionades amb alguns instruments de gestió i models d'anàlisi econòmica. També, aquests elements són els més utilitzats en la gran majoria de les entitats. En conseqüència, tampoc es podria destacar un d'ells que sigui un punt clar d'inflexió per a la reducció de problemes i limitacions. La recerca indica que, malgrat la importància dels resultats estadístics, cada organització hauria de treballar en aprofundir quins són els elements més fàcils d'incorporar i que aquests siguin útils, generats amb dades fiables. Una vegada feta la primera implementació, l'ens podria treballar en una segona fase de creixement, en l'aplicació d'eines més elaborades com els quadres de comandament, en els quals es recullen els principals ratis, indicadors i dades econòmiques i comptables. El quadre de comandament s'hauria de veure des d'una mirada d'informe integrat. Si és possible, aquest hauria de ser revisat trimestralment pels principals òrgans de govern, determinant els canvis necessaris per a corregir les possibles desviacions negatives, evitant sorpreses i afectacions inesperades a final de l'exercici.

Gràfic 14.10.

Variables significatives. Complexa gestió de les despeses



Font: Elaboració pròpia.

14.2.5. Lliuraments i terminis en la documentació administrativa

En la problemàtica sobre el compliment dels calendaris de l'administració pública, les dades estadístiques mostren que està relacionat amb les variables de les eines de gestió i l'acurada aplicació de la normativa, principalment, repetint-se aquest escenari d'entitats amb una conscienciació sobre la sensibilitat necessària envers els requeriments legals. Encara que les obligacions sobre la documentació administrativa a presentar i que sigui considerada com una complicació addicional, aquest compromís constant provoca una revisió més continuada de les dades econòmiques i financeres afavorint la gestió, de forma directa o indirectament.

- **Eines de gestió**

Les variables de l'elaboració del pressupost [ELAB_PRES], el seguiment del pressupost [SEGU_PRES] i els registres comptables [REGI_COMP] són variables significatives respecte de la variable dependent del compliment administratiu. Amb la incorporació de les variables descriptives, aquestes perden la seva rellevància. Encara que les variables disposin d'uns χ^2 de Pearson de 4,727 (,030), 4,126 (,042) i 6,886 (,009), respectivament. Aquests instruments són aplicats per a tot tipus d'entitats i, en conseqüència, de difícil detecció si poden ser causants o no de la problemàtica presentada, més d'un 85% de les organitzacions els utilitzen. Amb una significació estadística reduïda, la recerca apunta que la seva utilització és imprescindible i són les eines mínimes que qualsevol entitat hauria d'emprar en la seva anàlisi econòmica i financera. També, la recerca vol fer l'incís que la relació amb la problemàtica presentada amb aquest bloc podria ser més de caire indirecte.

El resultat de la variable del seguiment del pla de tresoreria [SEGU_TRES] és altament significatiu, amb un χ^2 de Pearson de 19,463 (<,001) i reforçant la seva significança amb la incorporació de les variables descriptives. La variable és rellevant respecte totes les tipologies incloses en les taules de dades (anys de creació, beneficiària de subvencions, realització d'auditoria i petita dimensió, que són la majoria d'entitats del mapa català). Una eina d'ús bàsic utilitzat per al control diari de pagaments i cobraments, però que hauria de ser complementada amb l'estudi de l'evolució del compte de resultats que recull l'evolució dels ingressos i les despeses. Els moviments bancaris i la generació dels costos i ingressos no són moviments simultanis, és a dir, l'anàlisi hauria de ser ambdues vies. Les variables sobre la presentació d'impostos [PRES_IMPO] i l'elaboració dels estats financers [ESTA_FINA] són

significatives però utilitzades per requeriment legal, aspecte a considerar per a la lectura de les dades estadístiques. Disposen d'uns χ^2 de Pearson de 8,458 (,004) i 13,037 (<,001), respectivament.

- **Càrrecs responsables**

L'única variable destacada en aquest bloc és la figura del principal responsable de la gestió financera del patronat de la fundació o la junta directiva de l'associació [RESP_PATJ] amb un χ^2 de Pearson de 3,893 (,048), perdent la significació amb les variables descriptives. La recerca assenyalava que, de forma preocupant, hi ha una mancança de relació entre els càrrecs revisors de la comptabilitat i d'altres dades econòmiques amb la falta de vinculació amb probable causa-efecte respecte dels lliuraments de la documentació administrativa. El resultat esperat hauria d'haver estat que un nombre més elevat de responsables implicats hauria de reduir, de forma important, aquesta problemàtica.

- **Models d'anàlisi econòmica**

Les dues variables amb certa significació estadística són la comparació entre pressupost inicial amb l'executat [COMP_PRES] i l'anàlisi dels resultats de l'any actual i els darrers tres anys [RESU_TRES], que ambdues perden la rellevància amb les variables descriptives. Aquest bloc de variables sobre els models d'anàlisi econòmica no disposarien d'una relació directa amb la problemàtica presentada, però si un reforçament de la gestió i fer-la més acurada hauria de reduir qualsevol tipus de problemàtica comptable o fiscal. Els resultats estadístics presenten uns χ^2 de Pearson de 6,011 (,014) i 3,954 (,047), respectivament.

- **Aplicació de la normativa**

En aquest bloc de variables, cinc d'elles mostren certa importància en relació als lliuraments de la documentació administrativa que presenten un resultat coherent donada la relació entre la legislació que representen les variables i els requeriments de l'Administració pública. La llei de transparència [LLEI_TRAN] i la llei per a l'accessibilitat per a discapacitats [ACCE_DISC], molt diferents entre elles, presenten uns resultats estadístics relacionats amb una certa consciència sobre el compliment de la normativa. Els χ^2 de Pearson són de 5,801

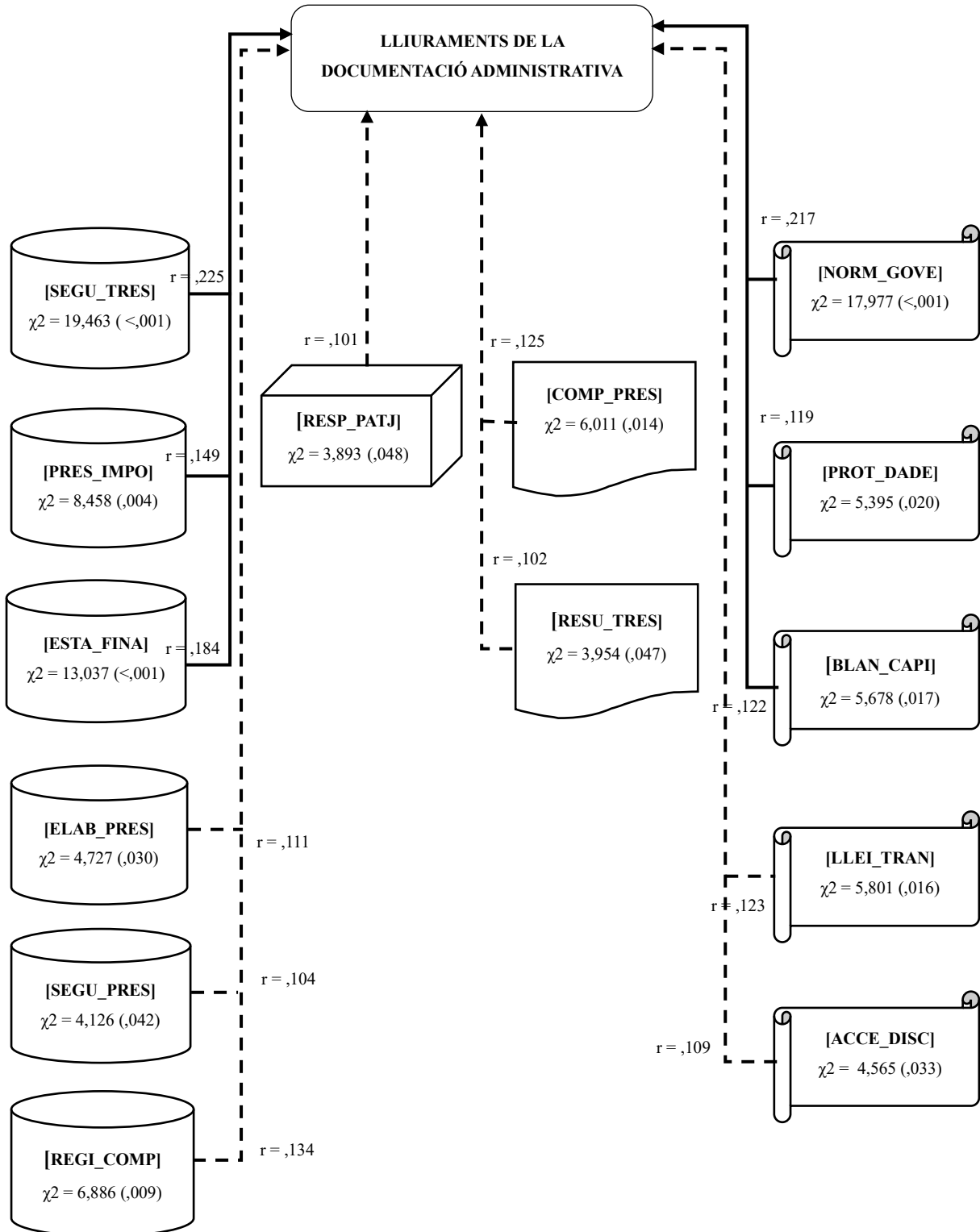
(,016) i 4,565 (,033), respectivament. Malgrat aquestes dades, les dues variables perden la significació amb la incorporació de les variables descriptives. Altres que estan associades amb els requeriments legals mostren una forta significació que es manté incorporant les variables descriptives. Les variables que es destaquen són el compliment normatiu i bon govern [NORM_GOVE], la llei de protecció de dades [PROT_DADE] i la prevenció del blanqueig de capitals [BLAN_CAPI]. Amb uns χ^2 de Pearson de 17,977 (<,001), 5,395 (,020) i 5,678 (,017), respectivament, descriuen una significació en les variables relativament elevada i que estan relacionades amb el compliment de la legalitat.

- **Gràfica de les variables significatives**

La significació de les variables envers la de tipus dependent sobre els lliuraments de la documentació administrativa pren rellevància amb els instruments de gestió i l'aplicació de la normativa. Els elements que serveixen per a la gestió diària ajuda a treballar amb una documentació i unes dades fidedignes que enriqueixen la seva qualitat. També, una alta conscienciació sobre l'acatament de la legislació, amb una aplicació continuada, es podria reduir més fàcilment la complexitat i les problemàtiques sobre la temàtica dels terminis d'entrega en la documentació administrativa.

Gràfic 14.11.

Variables significatives. Lliuraments documentació administrativa



Font: Elaboració pròpia.

14.2.6. Excés de transparència en les dades econòmiques

La darrera problemàtica presentada és sobre l'excés de transparència respecte la informació comptable, on els resultats estadístics mostren una considerable significació en les variables de les eines de gestió i l'aplicació de la normativa. Igual que en les casos anteriors, l'ús habitual dels instruments de gestió faciliten un augment significatiu de la qualitat de la informació. La conscienciació sobre quina hauria de ser la difusió de les dades econòmiques i dels projectes realitzats, la tesi apunta la importància de realitzar aquest exercici de transparència com un enllaç cap a la societat.

- **Eines de gestió**

Vuit del total de les variables d'instruments de gestió disposen d'una forta significació, la qual és manté després de la incorporació de les variables descriptives. Les significatives són: l'elaboració del pressupost [ELAB_PRES] i el seu seguiment [SEGU_PRES], els indicadors de gestió [INDI_GEST], el seguiment del pla de tresoreria [SEGU_TRES], els registres comptables [REGI_COMP], la presentació d'impostos [PRES_IMPO], els estats financers [ESTA_FINA] i les memòries d'activitat [MEMO_ACTI]. Els càlculs estadístics presenten uns χ^2 de Pearson de 23,321 (<,001), 25,476 (<,001), 7,551 (,006), 12,413 (<,001), 12,486 (<,001), 6,707 (,010), 7,990 (,005) i 6,325 (,012), per a cadascuna de les variables esmentades. La relació entre els instruments de gestió i quina és la percepció de les organitzacions ajuda a disminuir la idea negativa sobre la transparència de les dades.

- **Càrrecs responsables**

Només la variable sobre la figura del responsable del compliment normatiu [COMP_NORM] esdevé amb certa rellevància, però que disminueix amb la incorporació de les variables descriptives, malgrat el seu χ^2 de Pearson de 6,969 (,008). Encara que la significança no sigui molt elevada, la tesi ha plantejat en altres problemàtiques anteriors que es tracta d'un càrrec molt rellevant i, en alguns casos, ha estat un punt d'inflexió per a disposar d'informació econòmica i comptable de qualitat.

- **Models d'anàlisi econòmica**

La variable de la comparació entre el pressupost inicial amb l'executat [COMP_PRES] presenta un χ^2 de Pearson de 12,119 (<,001), amb una forta significació incloent les variables descriptives. Aquest model ha disposat de rellevància en tots els problemes presentats en l'àrea comptable i fiscal. Una eina aplicada pel 83,8% de les organitzacions enquestades, aquest model d'anàlisi econòmica és imprescindible per a estudiar l'evolució entre la previsió d'inici d'any i durant l'exercici. Tanmateix, la recerca fa esment que al llegir les dades globalment, cal considerar els aspectes descriptius dels capítols de discussió, els quals esmenten la necessitat de disposar de més eines que complementin l'anàlisi del pressupost.

- **Aplicació de la normativa**

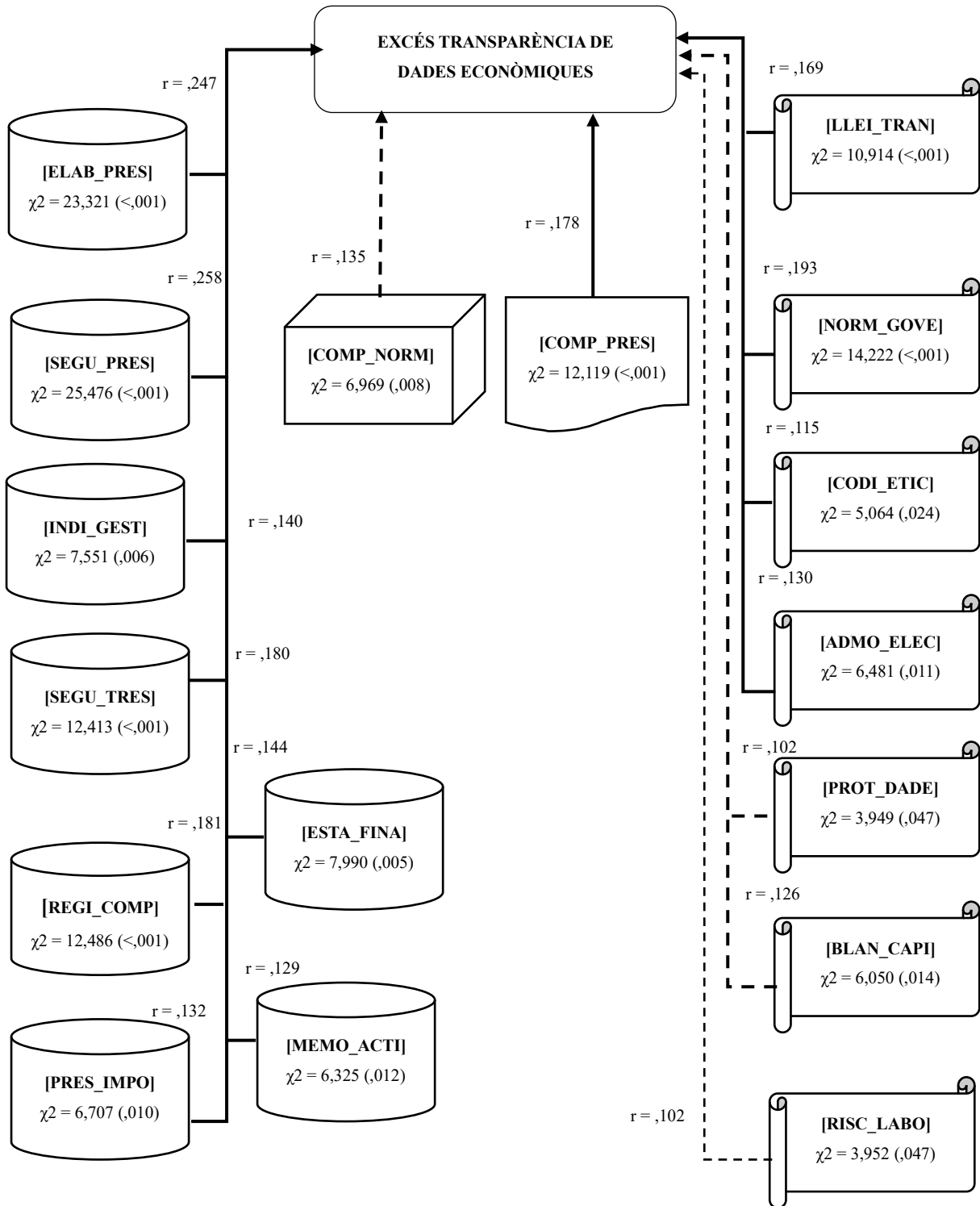
Les entitats sensibles a l'acatament de la llei, percebut com una màxima per aconseguir, però amb la mirada sobre incrementar la qualitat de les tasques de finances i de les dades obtingudes, pot afavorir la reducció de la problemàtica respecte la transparència. Un augment de la conscienciació de l'aplicació normativa amb la relació a la difusió dels recursos i la seva aplicació. Les variables que mantenen la seva significació, incloent les de caire descriptiu són: la llei de transparència [LLEI_TRAN], el compliment normatiu i bon govern [NORM_GOVE], el codi ètic [CODI_ETIC] i l'administració electrònica [ADMO_ELEC]. Les quals disposen d'uns χ^2 de Pearson de 10,914 (<,001), 14,222 (<,001), 5,064 (,024) i 6,481 (,011), respectivament. Altres normatives, de relació indirecta, són la llei de protecció de dades [PROT_DADE], la prevenció de riscos laborals [RISC_LABO] i la prevenció del blanqueig de capitals [BLAN_CAPI], on cadascuna de les variables disposen d'uns χ^2 de Pearson de 3,949 (,047), 3,952 (,047) i 6,050 (,014), malgrat que perden la significança amb la variables descriptives.

- **Gràfica de les variables significatives**

La recerca apunta l'existència d'una alta significació entre les eines de gestió i l'aplicació de la normativa, aspectes aparentment diferents, encara que aquesta relació ha aparegut diverses vegades en aquest capítol. La qualitat de la informació, sigui a nivell de dades o de sensibilització per a una gestió acurada dels recursos, la recerca demostra una possible relació "causa-efecte" envers les problemàtiques presentades.

Gràfic 14.12.

Variables significatives. Excés transparència dades econòmiques



Font: Elaboració pròpia.

Aquesta vinculació ha anat sorgint en les darreres limitacions explicades sobre l'àmbit de gestió comptable i fiscal i que seria difícil determinar que es tracti d'una associació purament aleatòria. Relacions que caldria considerar a l'hora de treballar la gestió econòmica i financera i ser vista com un tot, de forma holística, analitzant àmbits tant diversos com el legal, l'administratiu, el comptable, el financer o el fiscal.

14.3. VALIDACIÓ DE L'OBJECTIU I LA HIPÒTESI GENERAL

En els capítols de discussió, la recerca ha analitzat de manera descriptiva quin és l'escenari actual de les entitats no lucratives de l'àmbit català. Les principals problemàtiques i limitacions relacionades amb l'obtenció de finançament públic i amb una falta de reforç legislatiu per a incorporar una cultura de mecenatge, similar a altres països veïns. Altres problemes com la manca de professionalització, una relació amb les administracions relativament complicada i unes obligacions normatives, incrementades des de la crisi de l'any 2008, fan que les entitats presentin una situació de complexitat constant. Poques són les entitats que poden superar-ho amb certa tranquil·litat, quedant reduït a les grans institucions del país. Presentar el sector com organitzacions que disposen de recursos solvents i una plantilla professionalitzada seria plantejar una visió distorsionada del que realment pateixen les entitats culturals no lucratives catalanes.

La proposició de la tesi ha estat demostrar quines són les principals incidències de les organitzacions a nivell econòmic, comptable i fiscal a través de la lectura de les obligacions i els instruments de transparència que han de practicar els òrgans de govern, els departaments de finances i els professionals externs que complementen la gestió. L'objectiu general de la tesi doctoral és el següent:

OBJECTIU GENERAL
Investigar els problemes i les limitacions que s'esdevenen en la gestió econòmica, comptable i fiscal de les entitats culturals catalanes de caràcter no lucratiu.

Els instruments de gestió econòmica, comptable i fiscal són obligacions per a les entitats i aconseguir una gestió més curosa però, també, com un benefici assenyalats com una oportunitat de millora constant tant per a l'entitat com per als treballadors assalariats que la formen, el conjunt de l'organització i consolidant tot el sector com un motor econòmic. Enfortir les entitats comporta disposar d'organitzacions més independents dels ingressos públics i que puguin sobreviure a les incerteses i a les crisis amb una major resiliència. La hipòtesi general plantejada en la present tesi doctoral treballa sobre la base que utilitzar els instruments de gestió, sigui eines o responsables que revisin les dades, haurien de reduir les dificultats i que puguin sobreposar-se amb més facilitat a les complicacions de la gestió econòmica, comptable i fiscal. La hipòtesi general presentada en aquesta tesi és la següent:

HIPÒTESI GENERAL

Les entitats culturals de caràcter no lucratiu que disposen eines de gestió i coneixements de caràcter econòmic, comptable i fiscal poden superar amb més facilitat els problemes i limitacions que es generin.

L'anàlisi descriptiva dels resultats en els capítols de discussió i els càlculs estadístics entre les variables independents i dependents de la tercera part de la tesi mostren una relació "causa-efecte" entre diversos elements de gestió i les problemàtiques de les organitzacions. Aspectes tant diferents com les eines de gestió, els models d'anàlisi, els càrrecs revisors, els indicadors o l'aplicació de la normativa mostren una forta relació i, també, amb les variables que representen les diverses problemàtiques. Les limitacions de caire econòmic no disposen d'una gran quantitat de variables rellevants, però la figura del responsable del compliment normatiu sobresurt com una de les variables amb un nombre més elevat de relacions.

Els problemes de gestió comptable i fiscal mostren un número de relacions amb les variables independents altament significatiu. També, la tesi apunta a què dos blocs d'elements, aparentment sense relació directa, són la base de les vinculacions amb les variables dependents de tipus comptable i fiscal. La implementació dels indicadors de gestió (o la no aplicació d'aquests, fet més habitual), el seguiment de tresoreria o l'elaboració dels estats financers són les variables relacionades amb les eines de gestió que presenten uns estadístics

més elevats. L'aplicació de la normativa i la sensibilitat de l'organització envers la submissió a la llei de transparència i el compliment normatiu i de bon govern complementa aquesta associació per a reduir l'efecte dels problemes implementant mecanismes en l'àmbit econòmic, comptable i fiscal.

La tesi finalitza el camí demostrant que hi ha una relació causal entre la utilització d'instruments de gestió i la disminució dels problemes i les limitacions de les organitzacions. Els resultats estadístics haurien de ser complementats amb l'anàlisi descriptiva dels capítols de discussió i la revisió de la literatura relacionada per a veure-ho com un tot de tipus holístic, obtenint una lectura global. Malgrat que existeixin variables sense significació, la seva implementació augmentaria exponencialment el coneixement dels òrgans de govern i dels responsables de finances encarregats de la gestió econòmica, comptable i fiscal. Les variables que no estan completament incorporades en les organitzacions encara no poden ser avaluades sobre la seva possible causalitat envers les problemàtiques presentades. Independentment que alguns instruments de gestió encara no estan prou generalitzats i que podrien augmentar el nombre d'interrelacions entre variables, el nombre de variables independents que disposen d'una forta relació causal amb les dependents són significatives i que han estat presentades en els diagrames anteriors. En conseqüència, la tesi conclou que la hipòtesi general si es compleix.

14.4. RESUM DEL CAPÍTOL

La relació de les variables independents (eines de gestió, càrrecs responsables, models d'anàlisi, indicadors i aplicació de la normativa) i les variables dependents (problemes i limitacions) mostren una certa relació de causalitat. El principal element per a la gestió econòmica i financera és el seguiment del pla de la tresoreria. Aquest hauria de ser complementat amb altres com l'ús de ratis que relacionen masses patrimonials o l'anàlisi en diversos exercicis per a detectar pautes que ajudin a dotar la gestió econòmica i financera d'informació de qualitat. La revisió dels òrgans de govern (a excepció del responsable del compliment normatiu i, en alguns casos, de l'auditoria externa) no són figures que generin punts d'inflexió davant aquesta causalitat. Malgrat aquesta manca de significació, incorporar personal que validi les dades comptables i en faci seguiment hauria de ser advertit com una oportunitat de creixement i enfortiment dels departaments de finances.

La comparació del pressupost entre l'inicial i l'executat és l'element més destacat en els models d'anàlisi econòmica connectant l'estudi de la gestió artística i la de caire econòmic a través del seguiment d'ingressos i despeses. Aquest examen del pressupost hauria de combinar-se amb l'elaboració d'un pla estratègic a mitjà i llarg termini (entre tres i cinc anys), determinant quines haurien de ser les pautes a seguir. Les organitzacions haurien de complementar la gestió amb les anàlisis mensuals, trimestrals, anuals o l'elaboració d'un informe integrat (com el quadre de comandament) on es reculli la informació més significativa per a cada entitat, la recerca apunta que hauria de ser la màxima a treballar en els propers anys. Lamentablement, els càlculs estadístics presenten que algunes variables independents encara no són significatives perquè no estan prou introduïdes en les organitzacions. No obstant aquests resultats i la seva falta de significació, la importància d'incorporar instruments de gestió que aportin millores a la gestió i disminueixin les problemàtiques actuals és inqüestionable.

La sensibilitat sobre l'aplicació de la normativa sigui de tipus legal, ètica o social presenten a les entitats amb una gestió més acurada. Encara que els resultats no serien directes, si que ensenyen que hi ha una relació entre la implementació de la legalitat en el conjunt de la organització i la reducció dels problemes i les limitacions en l'àmbit econòmic, comptable i fiscal. L'anàlisi multivariàble mostra que hi ha una associació de causalitat entre diverses variables independents i dependents. Els resultats presentats haurien de ser llegits de forma global i holística considerant la realitat del sector i l'anàlisi descriptiva complementada amb les entrevistes semiestructurades i els informes d'auditoria i sectorials treballats entre els capítols 7 a 11. Acompanyada de la revisió de la literatura, els resultats de la tesi doctoral exposen la indubtable importància d'implementar instruments de gestió per al coneixement econòmic, comptable i fiscal i, encara que algunes problemàtiques poden no desaparèixer, si que les entitats poden avançar-se als esdeveniments i reduir el seu impacte en els comptes. Apostar per la gestió econòmica és mirar cap al futur, cap a organitzacions fortes i que analitzen en detall les possibles desviacions i incidències convertint-se en part de solució i no del problema per una manca de coneixement sobre la seva situació econòmica i financera.

CAPÍTOL 15.

FUTURES LÍNIES D'ACTUACIÓ

*“Em plau la gent que dubta / i abans de tot consulta / el seu cor indecís,
m'agraden els que diuen / els qui es contradiuen / molt sovint d'imprevist”
(Guillermina Motta, fragment de la cançó “M'agrada la gent que dubta”)*

La investigació, que arriba al final del seu camí, pretén ser un nou inici, una nova manera d'administrar les organitzacions, les quals són imprescindibles en la societat actual. Noves mirades davant nous paradigmes serà un signe de resiliència, d'enfortir les entitats amb plans estratègics a mitjà i llarg termini. Un sector amb una capacitat altíssima d'adaptació que haurà d'afrontar els nous reptes que es presenten i aprofitar-los com a oportunitats per al seu desenvolupament. La recerca reflexiona sobre algunes possibles futures línies d'actuació i d'investigació derivat dels resultats obtinguts i de la revisió de la literatura realitzada.

15.1. LES DADES COMPTABLES

Les organitzacions haurien d'assegurar-se de la fiabilitat de les dades comptables que s'extreuen dels sistemes d'informació i avaluar-les abans d'incloure-les en indicadors, ratis o models d'anàlisi econòmica. La revisió dels responsables i les eines bàsiques de gestió, encara que són emprades, aquestes són mínimes i podrien incrementar-se tant en nombre com en la periodicitat d'utilització. La investigació si ha detectat una clara mancança de la homogeneïtat en les dades comptables i que aquestes siguin comparables a nivell sectorial per a millorar amb el compliment de la transparència i l'accessibilitat. La recerca vol posar en valor que aquests dos elements podrien utilitzats com una oportunitat de creixement i es plantegen com a futures línies d'actuació.

15.1.1. Homogeneïtat de les dades comptables

Estandarditzar el sector cultural és una fita ben complexa, malgrat s'estudiï des de diversos angles. L'existència d'una gran varietat de personalitats jurídiques (privades, públiques i no

lucratives) conviuen amb motivacions ben diferents. També, és complicat conèixer l'abast i els límits del sector cultural. Com assenyala Ruiz (2001), el sector desconeix en detall quin és tant el número d'assalariats que treballen en el sector no lucratiu, però també el nivell de l'associacionisme espanyol i el volum del seu voluntariat. En termes econòmics, manca la possibilitat d'obtenir una informació agregada sobre l'origen dels recursos econòmics, financers o en espècie, amb els que opera el sector i les mesures directes de l'Estat, directament o en col·laboració amb d'altres (Ruiz, 2001, p.54). A nivell de dimensió de les organitzacions, la majoria són de petites dimensions que coexisteixen amb grans institucions i presentant una impossible comparació.

A banda dels aspectes més descriptius del sector, com s'assenyala en el capítol 7 sobre la homogeneïtat de les dades comptables, els diferents projectes i activitats per a les organitzacions han estat creades, també provoca una diferència significativa en les dades obtingudes en els comptes de resultats. Treballar en un coneixement més exhaustiu sobre la formació dels ingressos i les despeses serviria per a millorar la recerca d'indicadors estàndards i que puguin servir per a la comparativa entre entitats del sector. L'estudi i seguiment de les dades a nivell intern és imprescindible, principalment, per a avançar-se als esdeveniments, però disposar d'informació addicional a nivell sectorial seria un gran avançament en l'anàlisi de la gestió econòmica i financera. Per exemple, la informació sectorial pretén minimitzar el risc inherent de l'entorn, augmentar el flux dels recursos econòmics o accedir al coneixement de possibles noves persones usuàries (Oliveras i Moya, 2005, p.61).

15.1.2. Beneficis de la transparència i l'accessibilitat de les dades

A través de les validacions efectuades en el capítol 7, la tesi presenta que en les organitzacions de la mostra existeix una evident manca de transparència i accessibilitat de les dades econòmiques i financeres. La hipòtesi H1.4. va ser declinada amb l'incompliment d'aquest requeriment tant a nivell de gestió comptable com de l'acatament normatiu. La recerca ha detectat una clara falta d'elements com portals de transparència però, també, un cert desconeixement de les virtuts i oportunitats que aportaria el compliment d'aquest requeriment. Els participants en les entrevistes no ho perceben com una possible mala praxis de gestió, encara que si que hi ha un dèficit en la formació sobre aquesta àrea i que s'hauria

de treballar en la seva millora. L'obligació dels gestors de les organitzacions és el manteniment d'una gestió acurada, incloent el compliment de la normativa.

A banda dels requeriments legals, algunes línies d'investigació que s'endinsen en l'eficàcia, l'eficiència i la transparència en les organitzacions sense ànim de lucre, indiquen la necessitat de generar un document únic. Aquest hauria d'aportar valor afegit, unificant els informes financers i no financers, és a dir, els de responsabilitat social corporativa, de sostenibilitat, mediambientals, de govern corporatiu, de gestió, com d'altres que ofereixin informació relacionada de forma directa o indirecta al funcionament de les organitzacions. Aquest document s'hauria de presentar com un informe integrat (Moreno, 2017, p.1). Les entitats no són conscients dels beneficis que els aportaria l'aplicació del valor de la transparència, encara que també és cert que l'aprovació d'aquestes lleis és relativament molt recent i semblaria que no ha anat acompanyada d'un esforç suficient de sensibilització, d'informació i d'educació per part de les administracions responsables (Molina i Rodríguez-Breijo, 2020, p.25-26).

15.2. LA GESTIÓ ECONÒMICA

Amb unes dades econòmiques i comptables fidedignes, el següent pas seria la utilització d'indicadors i models per al seguiment continuat de l'evolució entre els resultats previstos i reals. Una revisió periòdica ajuda a solucionar més ràpidament distorsions en les desviacions i conèixer de primera mà quina és l'evolució de l'entitat. Treballar conjuntament amb altres professionals com els auditors poden generar sinergies, ampliació de coneixements i obtenir revisions d'una forma més objectiva que complementen les tasques realitzades pels administradors de les organitzacions. Elements encara d'ús reduït, la seva implementació ajudaria a fer un salt qualitatiu en la gestió econòmica i financera de les entitats.

15.2.1. Aplicació d'indicadors i models d'anàlisi econòmica

En el capítol 8 sobre la gestió econòmica de les entitats no lucratives, la tesi ha presentat que les entitats utilitzen diversos indicadors i models d'anàlisi econòmica, però de forma insuficient tant a nivell temporal com d'ús d'aquests instruments. La principal diferència prové en la comparativa entre les grans institucions amb les petites entitats. És pràcticament impossible la comparació entre gestions professionalitzades, gràcies als recursos econòmics

disponibles, amb les organitzacions que funcionen des d'una vessant purament de voluntariat o de personal assalariat reduït. La investigació posa en relleu la necessitat de disposar d'indicadors, encara que siguin pocs, però que aquests siguin vàlids per una acurada administració diària i adequats a les seves necessitats. Evolucionar a nous entorns més professionalitzats hauria d'estar a l'ideari col·lectiu dels responsables perquè, com afirma la Fundació James Irvine, davant un escenari canviant, la transformació no és opcional (Speer, 2010, p.4).

Malauradament, un instrument de gestió integral com són els quadres de comandament, encara estan poc implementats en les organitzacions. Amb elements que plasmin les principals línies d'actuació de les organitzacions, aquests inclouran quina és la missió, la seva raó de ser i la visió del que vol ser l'organització en el futur i que pugui esforçar-se en ser-ho, amb polítiques ben clares. Amb la necessitat d'un lideratge organitzatiu, les línies hauran de ser articulades i que puguin ser portades a terme de forma operativa mitjançant l'estratègia adequada. Per exemple, una estratègia vaga com "Ser una organització artística superior" no pot ser mesurada ni treballada de manera efectiva. En canvi, una estratègia més acurada podria ser semblant a la desenvolupada per la Boston Lyric Opera: "La seva missió és fer produccions artísticament excel·lents d'un repertori divers que entretinguin i inspirin el públic, presentar talent operístic emergent i implicar i educar la comunitat de totes les edats sobre l'òpera" (Boston Lyric Opera, 2007, citat a Weinstein i Bukovinsky, 2008, p.12). Aquesta investigació ha proposat que l'existència de plans estratègics coherents amb instruments de gestió útils són elements indispensables per a qualsevol organització.

15.2.2. La utilitat de l'auditoria de comptes

La necessitat de transparència de les dades comptables presentada en el capítol 7 està relacionat directament amb la rendició de comptes, la qual vincula gairebé al total de l'organització, més enllà del departament de comptabilitat. A banda de l'àrea econòmica i financera, hi haurien d'altres aspectes com el bon govern, la directiva o l'estratègica. L'auditoria no només és una qüestió de correcció econòmica, sinó també és un assumpte de legitimitat i de millorar la identitat dins del sector no lucratiu. Les organitzacions sense ànim de lucre haurien de ser responsables de la seva actuació com, també, de respondre davant la

societat i un enorme ventall d'agents davant dels quals haurien de ser responsables presentant unes dades clares i transparents (Fuentes, 2007b, p.103).

L'experiència dels professionals demostra la conveniència d'utilitzar aquesta tècnica de revisió que facilita la transparència de la informació, dotada d'objectivitat i d'independència, amb un increment de l'anàlisi de l'evolució patrimonial feta per experts independents. Els auditors entrevistats han assenyalat que les entitats que porten a terme auditories provoquen un canvi cultural en les organitzacions i, probablement, sense proposar-s'ho. La intenció de fer un salt qualitatiu en la seva gestió econòmica i financera mostra un augment en el valor de la informació. Les auditors no acostumen a detectar excepcions perquè les institucions posen els recursos suficients per a evitar-ho o solucionar-ho abans de les emissions dels informes d'auditoria. Les entitats de caràcter no lucratiu solen disposar de canvis freqüents en els òrgans de govern, siguin patrons o juntes directives. La gratuïtat dels càrrecs de representació amb l'absència de controls externs reals obligatoris, donat que la tutela d'organismes públics només és dona en circumstàncies especials i, habitualment, després que hagin succeït els fets (Barreno, 1991, p.64). Es necessita dotar de professionals interns i externs que donin solvència als comptes de les organitzacions.

El sector cultural no lucratiu disposa és un mapa ple de petites entitats, les quals estan sense auditar els comptes, sinó es realitzen de forma voluntària. El president del Col·legi de Censors Jurats de Comptes de Catalunya, Antoni Gómez assenyala a l'entrevista del diari "*Cinco Días*" que, en relació a les auditories externes portades a terme en el sector públic, també poden ser extrapolables cap a la resta de sectors. Gómez fa esment que la verificació dels comptes de l'entitat compleix amb un objectiu essencialment de caràcter preventiu, i no simplement respecte a l'existència de potencials irregularitats, sinó que els estats financers anuals reflecteixin correctament la situació de l'organització. L'auditoria de comptes hauria de ser un complement a la gestió perquè aquesta s'ha desvincular de la formulació dels comptes, la qual ha de ser realitzada per la direcció de la institució (Díaz, 2022).

15.3. LA GESTIÓ COMPTABLE I FISCAL

La investigació ha detectat que les organitzacions no acostumen a pensar que hi hagin àmbits de la comptabilitat ni de difícil detecció ni predicció. Respecte la gestió fiscal, aquesta sol ser

gestionada per una assessoria o professional independent. La possible manca de problemes comptables o una gestió externa de la fiscalitat podria desprendre que, davant errors o imprecisions, no es tractaria d'un problema de mala praxis, sinó que hi hauria una manca de coneixement respecte aquests elements. Aquesta situació comportaria directament la urgent necessitat de professionalitzar les entitats i els seus equips. La recerca, també, ha assenyalat que hi ha una dependència excessiva sobre el finançament públic obligant a realitzar activitats i projectes en funció de les subvencions i no respecte dels plans estratègics dels ens. Buscar noves vies d'ingressos hauria de ser una línia d'actuació en la forma d'obtenció de recursos.

15.3.1. Professionalitzar les organitzacions

El capítol 9 sobre la gestió comptable i fiscal de les entitats culturals no lucratives presenta alguns resultats per a la reflexió. En termes generals, les organitzacions no destaquen les àrees comptables ni les qualifiquen de difícil detecció o predicció. La gestió fiscal, portada per agents externs, en alguns casos, els òrgans de govern es desvinculen de la seva administració. La tesi exposa la reflexió que aquests resultats poden amagar un desconeixement més profund de les seves problemàtiques sense aplicar mesures en temps i forma que puguin solucionar les incidències d'una forma més ràpida i eficient. La societat del segle XXI es caracteritza per la incertesa i el canvi constant, i davant un context contínuament canviant, les entitats que vulguin sobreviure hauran de treballar per un plantejament de canvi permanent. Qualsevol organització haurà de desenvolupar una funció que no sigui simplement adaptativa, sinó que sigui capaç d'anticipar-se als esdeveniments (Canyelles, 2007, p.45).

Álvarez i Coque (2005) en el seu estudi sobre organitzacions de la zona del Principat d'Astúries expressen que les entitats sense ànim de lucre s'han anat consolidant com una alternativa complementària als sectors privats i públics, proporcionant béns i serveis i convertint-se en un sector en continu creixement. Malgrat la seva gran importància, les organitzacions no lucratives mostren importants dificultats per a desenvolupar-se i modernitzar-se. Algunes d'elles, amb dècades d'existència, encara mantenen models de gestió obsolets. Amb una disminució continuada del tradicional suport financer de les administracions públiques, aquest escenari s'ha vist agreujat més ràpidament en els darrers

temps (Álvarez i Coque, 2005, p.21). La millora de la gestió econòmica i financera podria començar per prendre com a referència elements de l'àmbit privat, però amb les seves característiques diferenciadores. Amb unes poques modificacions, les entitats podrien preparar els estats financers d'acord amb els mateixos estàndards que s'apliquen a les organitzacions amb finalitats lucratives (García, 1994, p.188).

Respecte de la formació en l'àmbit econòmic i financer, existeix una gran diferència entre les petites entitats i les grans institucions que formen el panorama no lucratiu català. Per exemple, Zalakain (2001) assenyala que la polarització dins el propi Tercer Sector. Unes organitzacions han aconseguit millorar a nivell tècnic, amb orientació a la producció i presentant serveis professionalitzats i que disposen d'una millor integració en l'estructura institucional i empresarial. Però, altres entitats i de caire més associatiu mantenen un paper més vinculat a la reivindicació, de suport i pressió en favor dels grups minoritaris amb una capacitat econòmica, tècnica i professional més precària (Zalakain, 2001, p.44). La professionalització es relaciona més amb un entorn de grans institucions, principalment, per a disposar de més recursos econòmics i humans. Malgrat aquesta situació, en funció de les possibilitats de cada entitat, el sector hauria de treballar en gestions més professionalitzades utilitzant indicadors i instruments més simplificats però que facilitin i incrementin la qualitat de l'administració. Una visió professionalitzada reforça la credibilitat en els comptes anuals.

15.3.2. Recerca d'independència del finançament públic

L'àrea d'ingressos es destaca en els informes d'auditoria com la més rellevant de les entitats culturals no lucratives. Un dels principals elements on els responsables de la gestió haurien de fer un seguiment més específic. Entre les fonts d'ingressos, els comptes de resultats mostren, com assenyalen els auditors entrevistats i els informes revisats, l'existència d'una gran dependència del finançament públic. Aquesta vincula fortament l'evolució de l'organització tant des del punt de vista d'obtenció de recursos, com en el moment de portar a terme les activitats i els projectes que estan relacionats directament amb l'aprovació i obtenció de la subvenció. Cercar altres vies de finançament podrien alliberar de la dependència econòmica com de la càrrega administrativa que provoca la sol·licitud continuada d'aportacions públiques.

Una nova llei de mecenatge necessària per a tot el sector no lucratiu, la qual millori les condicions dels donants, creant una cultura envers el patrocini, el mecenatge i les donacions per a empreses i ciutadans. Fontseca (2022) destaca algunes possibles propostes: la flexibilització de la donació per a ser de caràcter irrevocable i senzilla; canviar el concepte i el tractament fiscal dels convenis convertint-se en una deducció de la quota i no com una despesa deduïble; o, també, evitar complicacions fiscals que pateixen alguns donants o mecenes facilitant la gestió. L'increment dels percentatges de deducció o ampliar les possibilitats en donacions, més enllà de la purament econòmica, com els serveis, en serien alguns casos. Per exemple, França ha creat una política a favor de la filantropia i el mecenatge promovent i assessorant sobre el sistema tributari del mecenatge.

Altres solucions financeres podrien ser la d'incrementar els fons propis de les entitats a través d'un procés de capitalització, amb l'ús de mecanismes alternatius de finançament (garanties mancomunades, dipòsits col·lectius pignorats o captació de recursos) o recórrer als serveis d'acompanyament i d'intermediació financera (com l'Institut Català de Finances o Barcelona Activa), entre d'altres (Balletbò i Codina, 2013). Triguero i Jiménez (2004) apunten sobre les entitats que segueixen un model mix de finançament amb donacions privades i subvencions públiques creant l'efecte *crowding-in*. Anomenat també com "efecte atracció", aquest vincula els estímuls expansius que exerceix la despesa pública sobre l'economia i, a la vegada, atrau al sector privat, per a elevar les seves disposicions de capital dins de projectes d'alta rendibilitat. Aquests autors també esmenten que existeix una relació de forces diferent quan es comparen els ingressos d'origen privat i públic (Triguero i Jiménez, 2004, p.42).

15.4. PROBLEMES, LIMITACIONS I MESURES

Entre els principals problemes i limitacions de la gestió econòmica, comptable i fiscal de les entitats culturals no lucratives es destaca la dependència respecte del finançament públic. Introduir altres formes d'obtenció de recursos és extremadament complicat, sigui a través de la via de recursos propis (per activitats) o de caràcter privat (amb la figura del mecenatge o del patrocini), el qual ja s'ha comentat unes línies abans (veure apartat anterior). Altres problemàtiques que les organitzacions perceben com a significatives i que haurien de ser unes possibles línies d'actuació, i de millora per al conjunt del sector, són les relacionades amb

l'aplicació d'una normativa comptable i fiscal més vinculada a la realitat i treballar per al foment entre l'entorn públic i privat creant sinèrgies i col·laboracions entre ells.

15.4.1. Estandarditzar la normativa comptable i fiscal

La normativa comptable i fiscal disposa d'un únic marc conceptual, però divers en funció de la personalitat jurídica de l'organització, on sector públic, privat i no lucratiu conviuen simultàniament. Amb les característiques diferenciadores de les entitats culturals no lucratives, també coexisteixen diversitats entre les organitzacions (associacions o fundacions, principalment), i es planteja la necessitat de considerar que treballen per aconseguir una finalitat associativa o fundacional i no per a la maximització del benefici, lectura que els legisladors haurien de comprendre per a la creació de reglamentacions. Malgrat que la normativa empresarial pugui ser aplicada al sector no lucratiu, l'anàlisi dels estats financers hauria de ser completament diferent. Per exemple, el resultat no serveix per a determinar la gestió d'una organització perquè, habitualment, qualsevol entitat no lucrativa intenta aconseguir que els ingressos resultin igual a les despeses com a punt òptim de gestió (Arnau, 2012, p.14). A nivell fiscal, les organitzacions també es veuen afectades per la complexitat de requeriments legals i que són aplicats segons la seva tipologia. Cercar elements comuns per a fomentar i facilitar el compliment seria un altre aspecte a desenvolupar.

La homogeneïtzació de la legislació comptable i fiscal amb una mirada a les peculiaritats del sector afavoriria l'acatament normatiu amb la supervivència de les organitzacions. La percepció de les entitats respecte de l'àmbit comptable i fiscal acostuma a ser controvertit. Els ens prioritzen la gestió artística per ser la seva base fundacional amb certa reticència a desenvolupar un aspecte tant divers a la seva raó de ser, com és la gestió comptable i fiscal. En alguns casos, aquesta acostuma a estar traspassada a l'assessoria externa, portant únicament la revisió de la tresoreria. Aquesta necessitat de millora legislativa es relaciona més directament amb la política cultural de l'Estat espanyol des de la crisi de l'any 2008. Amb una etapa altament expansiva entre els anys 2000 i 2008, la despesa s'apropava a la mitjana europea. No obstant aquests bons resultats, la crisi financera va provocar que, a partir de l'any 2009, s'iniciés un període de contracció de la despesa, que amb la baixada del consum privat i la pujada d'impostos, el sector cultural patiria, inevitablement, una tempesta perfecta (Rius-Ulldemolins i Obiol, 2018, p.171).

15.4.2. Fomentar l'entorn públic i privat

L'extrema dependència del finançament públic provoca que les activitats no es facin amb un criteri artístic sinó segons la disposició de recursos, tant en temps com considerant l'import rebut. Aquesta limitació va més enllà que la pròpia d'obtenció d'ingressos, un sector no lucratiu que conviu amb el privat i el públic. Les seves formes jurídiques són diferents i els objectius interns també, però la relació amb la societat és la mateixa, democratitzar la cultura. En el sector cultural es generen duplicitats tant burocràtiques com artístiques, la creació de sinergies entre les diverses entitats, empreses i administracions alleugeraria tant els costos com la possibilitat d'incrementar la producció artística. Estudiar les possibles cooperacions és una línia d'investigació que podria ser desenvolupada. El foment de l'entorn públic i privat és un àmbit en el qual el sector cultural fa temps que hi treballa. La recerca de noves fórmules en la relació públic-privat-tercer sector s'ha convertit en un aspecte clau i afavorir a la predisposició que diversos àmbits col·laborin activament. Per exemple, Melendo apunta a la necessitat de la sostenibilitat present i futura de l'ecosistema cultural i la seva diversitat o el treball respecte de contractes programa per a la creació de projectes (Melendo, 2010, p.32).

Viure en la "gestió de la cultura" es endinsar-se en un conflicte de projectes que neixen de les iniciatives creatives i les exigències del territori. Un encontre entre la competència de l'oferta i la demanda o la tutela dels recursos comuns gestionats per l'administració pública, rivalitat econòmica i competició política amb consens social. Realitats molt divergents i que estan obligades a conviure-hi. Tal com explica Eduard Delgado, el servei públic ha de conèixer les exigències del mercat i les indústries culturals que competeixen per espais del sector públic han de familiaritzar-se amb els seus mètodes (Delgado, 1988, p.101). Les diferents percepcions poden ser generadores de confrontacions entre els agents que participen, però aquest foment de la relació pública i privada treballaria en aquesta comunió de factors. Els diferents elements s'entrellacen amb una dificultat clara per a esbrinar els públics objectius i els entorns de treball dedicats a cadascun d'ells.

15.5. PROBLEMES, LIMITACIONS I MESURES DAVANT LA COVID-19

Amb reduccions de les aportacions públiques i la paralització global arran de la pandèmia de la COVID-19, la societat ha entrat en un nou paradigma que requerirà de noves mirades, un canvi d'ulleres dels gestors culturals, responsables financers i òrgans de govern. Els tipus de

públics i activitats canvien i coincideixen amb els més tradicionals, amb unes gestions més professionalitzades. La tesi finalitza el seu camí deixant a la reflexió aquests dos aspectes, amb les idees i les banderes vermelles que s'ha volgut destacar durant aquesta investigació. Nous temps per a corregir, per a innovar i, principalment, per a evolucionar a les entitats que hauran de viure en el segle XXI.

15.5.1. Gestionar amb noves mirades

La pandèmia de la COVID-19 sumat als estudis i les especialitzacions existents, cada vegada més vinculades a la gestió cultural, han provocat el naixement de nous professionals que comencen a alternar en una relació equitativa més entre la gestió econòmica i l'artística. Incorporar altres experts com auditors de comptes, assessors externs o advocats i entrelaçant-se amb ells podria enfortir significativament les organitzacions. Les mirades emergents generen idees o evolucions de les institucions cap a llocs inesperats. Les situacions viscudes i la necessitat d'autosuficiència de les entitats hauria de provocar una nova estratègia sense perdre l'essència dels motius pels quals van néixer. També, el públic ha canviat les seves preferències. Treballar un públic jove ple d'inquietuds amb nous idearis i el de caire històric relacionat amb les formes culturals més tradicionals és un trencaclosques que qualsevol entitat del segle XXI haurà d'afrontar.

Els responsables més arrelats acostumen a veure-ho com un entorn jerarquitzat, poc operatiu i desvinculat de la seva essència. En els nous estils directius, l'horitzontalitat hauria de ser una manera de veure la relació entre els òrgans de govern, els col·laboradors externs, el personal assalariat i el voluntariat. Aprofitar les ulleres d'altres professionals ajuda a sumar noves idees a complementar els resultats finals. Els professionals que formen una entitat d'aquestes característiques són ben diversos i els quals hauran d'aconseguir formar-ne un tot. Un engranatge on una gestió econòmica i financera acurada podrà ajudar a complir reptes, crear noves possibilitats i oportunitats, encetant nous camins, potser, impensables si no es disposen dels recursos necessaris. Es tractaria de generar entitats adaptades del segle XXI enfortides i resolutives, treballant des d'una visió global i holística.

15.5.2. Viure davant un nou paradigma

El sector cultural no lucratiu actual està en una situació de canvi constant. Amb una rebaixa de subvencions des de la crisi de l'any 2008 i un increment significatiu d'entitats a distribuir aquestes aportacions públiques, la necessitat de l'autosuficiència comença a ser imprescindible per a la subsistència. La recerca d'altres vies de finançament és un dels principals reptes que es presenten, a cavall entre l'ideari de l'entorn privat i les característiques diferenciadores del sector no lucratiu. La dificultat de la captació de persones associades, apostar pel mecenatge o l'augment dels resultats de les activitats pròpies són algunes de les reflexions que els òrgans de govern hauran de fer durant els propers anys.

Les formes de relacionar-se amb el públic, també, han canviat, encara que es mantingui l'essència del contacte directe amb les activitats presencials. Després de la pandèmia esdevinguda a partir del març de l'any 2020, les activitats digitals i, principalment, les de caràcter híbrid apareixen en primera línia. També, nous aspectes com els efectes del canvi climàtic requereixen entitats sensibles a la recerca de la sostenibilitat. Els nous públics presenten noves formes de vincular-se, on els gestors ho haurien de veure com una generació d'oportunitats per a incrementar aquesta sinergia entre organitzacions i ciutadania. El sector viu un nou paradigma, un canvi d'escenari que s'hauria de treballar buscant la millor opció, fent gala de la seva contínua resiliència.

15.6. RESUM DEL CAPÍTOL

El darrer capítol d'aquesta tesi presenta algunes de les possibles futures línies d'actuació del sector cultural no lucratiu. La investigació ha detectat alguns elements que es treballen de forma relativament precària per una manca de recursos o per un desconeixement que caldria treballar amb una formació més exhaustiva sobre la gestió econòmica i financera. Les organitzacions neixen amb una raó de ser però el binomi amb l'àmbit econòmic és indissoluble per a poder portar a terme la missió per la qual van néixer. Aspectes com l'increment en l'ús d'instruments de gestió, l'aprenentatge de caire financer dels responsables de la gestió o disposar d'experts independents (per exemple, la figura de l'auditor) que donin suport són algunes de les futures línies de treball que s'han presentat. La fantàstica intencionalitat dels gestors és inqüestionable: democratitzar i difondre la cultura és la finalitat de la creació d'una entitat.

En termes generals, en aquest treball d'investigació s'ha detectat més una manca de coneixements sobre les possibilitats d'endinsar-se en una acurada gestió econòmica i financera que en una mala praxis del sector cultural no lucratiu. Les honestes respostes dels qüestionaris i les reflexions de les entrevistes semiestructurades presenten una intencionalitat i un desig de millora, de créixer, de canviar. La detecció de les mancances i de les febleses és l'inici per a la metamorfosi d'un sector acostumat a la supervivència, a la resiliència i l'adaptació continuada. Aprofundir en les diverses línies d'actuació proposades serà la clau i el treball a fer en els propers anys que es sumen a les formulacions plantejades en els capítols de discussió i d'anàlisi descriptiva. La tesi que aquí finalitza pretén presentar idees, propostes i suggeriments per a què cadascuna de les organitzacions les apliquin de la forma que els hi puguin ser més útils.

CAPÍTOL 16.

REFLEXIONS FINALS

“Les espècies que sobreviuen no són les més fortes, ni les més intel·ligents, són les que millor s’adapten als canvis” (Charles Darwin)

El futur de les entitats de caràcter no lucratiu, lluny de presentar senyals d’estancament o feblesa, ofereix símptomes de creixement i de diversificació, que no difereix gaire dels efectes a nivell espanyol o de la resta de les societats desenvolupades (Ruiz et al., 2006, p.21). La població activa dedicada al sector de la cultura es situa al voltant d’un 5%, sense considerar el nombre de persones vinculades en termes de voluntariat. Les organitzacions culturals no lucratives, amb una gran força sectorial i financera, haurien de poder consolidar-se professionalment. Una entitat enfortida a nivell econòmic desenvoluparà una gran i millor capacitat de resiliència i supervivència en qualsevol situació de crisi que es pugui originar. Aquesta hauria de ser la màxima de les organitzacions: les entitats podran continuar la seva activitat per a donar servei al major número possible de persones usuàries aconseguint democratitzar el seu accés a tots els àmbits de la societat, sempre i quan la gestió econòmica i l’àmbit artístic treballin conjuntament, com un binomi indissoluble i amb el mateix grau d’importància.

Aquesta tesi doctoral ha exposat diversos instruments de gestió econòmica, comptable i fiscal que presenten algunes febleses o dels quals seria recomanable implantar o incrementar el seu nivell d’utilització. El sector cultural no lucratiu ha patit sistemàticament problemes de finançament, reducció de públics durant les crisis econòmiques o normatives desfavorables que han posat a prova la seva capacitat de subsistència. Un motor econòmic que demostra sistemàticament la seva capacitat de lluita. Aquest estudi és un agraïment cap a les entitats que defensen la democratització de la cultura i la seva difusió a tota la societat, el qual pretén aportar idees, reflexions i anàlisis que serveixin per a una millora substancial i que puguin fer un salt qualitatiu. Els nous professionals més avesats al binomi de la gestió econòmica i artística amb una visió més equitativa i amb unes noves mirades, aquests haurien

d'entrellaçar-se amb els gestors culturals que disposen de la història de com van néixer les organitzacions i les batalles a les que han hagut de sobreviure.

L'aplicació progressiva d'instruments de gestió, indicadors o models de gestió econòmica acompanyada d'òrgans de govern i responsables de finances que treballin per a la fiabilitat de les dades comptables seria la comunió perfecte per a enfortir les àrees comptables i financeres. L'auditoria de comptes, encara no gaire implementada, facilita la revisió anual dels estats financers que, a banda de l'obligatorietat, dóna una percepció global dels comptes de l'entitat augmentant la transparència davant de tercers. Uns comptes anuals solvents i revisats permeten una millor presa de decisions amb una informació fidedigna cap a les parts interessades tant a nivell intern com extern (òrgans de govern, donants o administracions) i, també, serveix com a estímul envers la millora del rendiment de l'àmbit de financers i per al conjunt de l'organització (Connolly i Hyndman, 2003 citat a Reheul et al., 2014, p.355).

La transparència i la difusió de les dades econòmiques i financeres s'han convertit en eixos fonamentals per a les organitzacions sense ànim de lucre unit a la divulgació de la missió i dels seus valors. Els resultats i els projectes s'han de comunicar al món exterior per a captivar a noves persones usuàries però, també, desenvolupar el sentiment de pertinença amb la resta de la societat. El públic objectiu, els possibles donants o les administracions públiques haurien d'entendre quina és la necessitat i com l'organització la satisfà, explicant quins són els efectes quantitius i qualitius. Per exemple, respecte de les donacions, la quantificació de l'impacte ajuda a mostrar una forta transparència amb suport a l'organització i a la seva missió d'una forma integral (Gazzola i Ratti, 2014, p.128).

Les diverses activitats existents en el sector cultural genera una sensació d'impossible comparabilitat entre les organitzacions que el formen. Resultats i anàlisis descriptives han demostrat que la gestió econòmica, comptable i fiscal és gairebé similar en totes elles, diferenciant-se en altres tipus de característiques. Elements com la dimensió (actiu, ingressos i nombre de treballadors), si en són beneficiàries d'aportacions públiques, si realitzen el procés d'auditoria anual o la seva antiguitat són qualitats a considerar per a la seva comparativa. La recerca d'atributs comuns contribueix a incorporar mesures més encertades tant a nivell individual com per a la totalitat del sector. Malgrat les diferències sobre els motius i dels perquè van aparèixer cadascuna de les entitats, aquestes si coincideixen en

valors, problemes i preocupacions. Buscar elements comuns ajudarà a una presa de decisions més acurada tant com a col·lectiu com des de les administracions.

Malgrat que alguns resultats de l'estudi eren previsibles, després de la revisió de la literatura, l'anàlisi i la seva quantificació ajuda a evidenciar quina és aquesta realitat. També, les dades obtingudes, algunes d'elles suposables, exposen la honestat de les organitzacions en les respostes dels qüestionaris o els participants a les entrevistes semiestructurades. Aquest aspecte cal ser agraït enormement perquè ha permès la realització d'una recerca el més real possible i que pugui ser d'utilitat per al conjunt del sector. Ser crítics amb els elements que s'haurien de millorar és el preludi per a aconseguir l'èxit més absolut. Altres resultats han contribuït a detectar les febleses, gràcies al marc teòric i al seu desenvolupament en els capítols de discussió es presenten pautes de comportament a canviar, eines de gestió a desenvolupar o noves reflexions a considerar.

Els instruments de gestió encara disposen d'un gran camí per a recórrer dins les organitzacions culturals sense afany de lucre. Aquesta investigació desitjaria col·laborar a què les entitats fessin en un salt qualitatiu en la gestió econòmica, comptable i fiscal, animant a les institucions a veure aquest estudi com una oportunitat per a nous plantejaments, nous rumbos, per a créixer exponencialment i cercar millores profundes en les seves estructures, si així ho consideren. En definitiva, la recerca d'un gran canvi en l'àmbit de l'administració i de les finances en les entitats culturals no lucratives catalanes. Aquesta substancial millora enfortirà a cadascuna de les organitzacions i el sector aconseguirà convertir-se en un motor econòmic consolidat treballant envers una menor dependència de les administracions públiques, diversificant els seus ingressos i disposant de recursos per a desenvolupar la seva raó de ser: la gestió artística i creativa. La tesi, que aquí finalitza, ha volgut presentar quins són els neguits, les debilitats, els problemes i les limitacions per a les organitzacions culturals no lucratives catalanes i que aquestes puguin detectar més fàcilment els seus punts febles o les seves mancances facilitant alguns instruments i dotar de coneixements per a assolir noves solucions i la plena excel·lència.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- ABAD, J.A. [Joan-Anton]. (2019). El balanç social i la informació no financera a les entitats sense finalitat lucrativa. *Revista de l'Auditor*, (86), 14-17.
- ACEDO, M.A. [Miguel Ángel]. (2011). Fuentes de financiación de las organizaciones no lucrativas, *Herramientas para el diseño de proyectos sociales*, 117-128.
- AECA. [Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas]. (2016). *Los Estados Financieros de las Entidades Sin Fines Lucrativos. Entidades Sin Fines Lucrativos*, (2). Documentos AECA.
- AGUADO, L.F. [Luis Fernando]. (2010). Estadísticas culturales: una mirada desde la economía de la cultura. *Cuadernos de administración*, 23(41), 107-141.
- AGUILERA, A. [Adriana]. (2010). Direccinamiento estratgico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relacin. *Pensamiento & gestin*, (28).
- AJUNTAMENT DE BARCELONA. (2015). Observatori Dades Culturals Barcelona [base de dades en lnia].
- AJUNTAMENT DE BARCELONA. (2018). *El valor afegit de les empreses culturals. Barcelona. 2010-2015*. Departament d'Anlisi - Gabinet Tcnic de Programaci. Oficina Municipal de Dades.
- ALBERICH, T. [Tomás]. (2018). *Tercer Sector. La Participaci3n de las Organizaciones no Lucrativas*. Dykinson, S.L.
- ALIAGA, J. [Jorge]. (2009). La informaci3n financiera de las entidades sin 3nimo de lucro. Una aproximaci3n internacional a su marco conceptual. *Contadur3a Universidad de Antioquia*, (55), 149-164.
- ÁLVAREZ, M.T. [María Trinidad]. (2009). Informaci3n financiera, base para el an3lisis de estados financieros. *El buz3n de Pacioli*, 9(66).
- ÁLVAREZ, B. [Belén]. (2015). Las nuevas obligaciones contables de las entidades sin fines lucrativos como consecuencia de la nueva regulaci3n del Impuesto de Sociedades. *AECA: Revista de la Asociaci3n Espa3ola de Contabilidad y Administraci3n de Empresas*, (109), 3-5.
- ÁLVAREZ, H. [Hipólito]. (2018). El control interno sobre la informaci3n financiera. *European Compliance & News*, (5), 21-27.
- ÁLVAREZ, L.I. [Luis Ignacio] i COQUE, J. [Jorge]. (2005). ¿Se gestionan profesionalmente las organizaciones no lucrativas? Estudio de su orientaci3n al mercado en una comarca del norte de Espa3a. *Revista Internacional de Ciencias Sociales y Humanidades, SOCIOTAM*, XV(2), 19-41.

- ÁLVAREZ, B. [Belén], MENA, R. [Rocío] i CURESES, L. [Lucía]. (2023). *Catálogo de urgencias en el sector cultural*. Fundación Gabeiras.
- AMANS, P. [Pascale], MAZARS-CHAPELON, A. [Agnès] i VILLESÈQUE-DUBUS, F. [Fabienne]. (2015). Budgeting in institutional complexity: The case of performing arts organizations. *Management Accounting Research*, (27), 47-66.
- AMAT, O. [Oriol]. (2005). Claves del análisis de empresas. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 2, 13-51.
- AMAT, O. [Oriol]. (2008). *Análisis de balances. Claves para elaborar un análisis de las cuentas anuales. Con casos prácticos resueltos*. Editorial Profit.
- AMAT, O. [Oriol], BANCHIERI, L.C. [Lucia Clara] i CAMPA, F. [Fernando]. (2016). La implantación del cuadro de mando integral en el sector alimentario: El Caso del Grupo Alimentario Guissona. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 24(1), 25-36.
- ANTHONY, R.N. [Robert N.] i YOUNG, D.W. [David W.]. (2012). *Management Control in Nonprofit Organizations*. The Crimson Press.
- ARAQUE, R.A. [Rafael Ángel] i MONTERO, M.J. [María José]. (2005). Una propuesta de sistematización del marco de relaciones de las entidades no lucrativas: Un enfoque basado en los stakeholders. *Icade. Revista cuatrimestral de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, (65), 111-134.
- ARIÑO, A. [Antonio]. (2008). Articulación del Tercer Sector en España. *Revista Española del Tercer Sector*, (10), 107-129.
- ARNAU, A. [Andreu]. (2002). *La contabilidad de las entidades sin finalidad lucrativa: especial referencia a las fundaciones*. [Tesi doctoral, Unitat Predepartamental de Finances i Comptabilitat, Universitat Jaume I (director: Dr. José Manuel Vela Bargues)].
- ARNAU, A. [Andreu]. (2012, juny). *Cambios en la normativa contable de las entidades sin finalidad lucrativa*. [conferència]. XIV Jornadas de Investigadores en Economía Social y Cooperativa.
- ARSHAD, R. [Roshayani], ABU BAKAR, N. [Noorbijan], THANI, N.Y. [Nuraadhiah Yusoff] i OMAR, N. [Normah]. (2013). Board Composition and Accountability of Non-Profit Organizations. *The Journal of Applied Business Research*, 29(4), 1021-1030.
- ARTIAGA, A. [Alicia]. (2013). *Útil pràctic 23. Les obligacions fiscals de les entitats no lucratives*. Ajuntament de Barcelona.
- ASUAGA, C. [Carolina]. (2012). *El Balanced Scorecard y las organizaciones culturales*. [conferència]. Seminario Cultura y Desarrollo: Aplicación de indicadores. Mèxic.

- ASUAGA, C. [Carolina]. (coord.), AREZO, F. [Fernanda], PEREYRA, V. [Verónica], TORRES, B. [Beatriz], OLARÁN, M.E. [María Elena], DUARTE, M.C. [María Carolina], RODRÍGUEZ, M. [Malena], BESADA, M.P. [María de la Paz], CAMBEIRO, P. [Pamela], CAMÍ, M. [Martín], MOURADIÁN, I. [Ignacio], NOLLEMBERGER, N. [Natalia], CRUZ, T. [Tania], TRAVERSO, D. [Diego], RIVERA, N. [Natalia], TRIAY, [Antonella] i TRIAY, M.E. [María Eugenia]. (2011). *La Cultura en el Uruguay: Una mirada desde las Ciencias Económicas*. Fundación de Cultura Universitaria.
- ASUAGA, C. [Carolina]. (coord.), BENHAMOU, F. [Françoise], PRIETO, J. [Jesús], MATA, C. [Carlos], SCHARGORODSKY, H. [Héctor], VILLALBA, C. [Carlos], BUQUET, G. [Gustavo], ALTERWAIN, A. [Alejandro], RAUSELL, P. [Pau], CARÁMBULA, G. [Gonzalo], CASACUBERTA, C. [Carlos], LIPSZYC, D. [Delia], ANTOINE, C. [Cristian], VACHERON, F. [Frédéric] i BONET, L. [Lluís]. (2009). *Un encuentro no casual: Cultura, Ciencias Económicas y Derecho*. I Seminario Internacional Ciencias Económicas, Derecho y Cultura: Hacia un modelo del Río de la Plata. Fundación Cultura Universitaria.
- ASUAGA, C. [Carolina], CAMBEIRO, P. [Pamela], CAMÍ, M. [Martín] i MOURADIAN, I. [Ignacio]. (2007). Gestión de teatros públicos: Una adaptación del Cuadro de Mando Integral. *Quantum*, II(1), 93-111.
- ASUAGA, C. [Carolina] i CHAPT, C. [Cristina]. (2010). Gestión de la innovación aplicación en el arte y la cultura. *Revista Digital del Instituto Internacional de Costos*, (7), 115-136.
- ASUAGA, C. [Carolina] i ESMORIS, M. [Manuel]. (2006, agost). *Indicadores de Gestión en organismos públicos. El caso de las orquestas sinfónicas*. [conferència]. II Congreso de Costos de Mercosur.
- ASUAGA, C. [Carolina], LECUEDER, M. [Manon] i VIGO, S. [Silvia]. (2005, novembre). *Las artes escénicas y la teoría del costo*. [conferència]. IX Congreso Internacional de Custos. Brasil.
- ASUAGA, C. [Carolina] i RAUSELL, P. [Pau]. (2006). Un análisis de la gestión cultural de las instituciones culturales: el caso específico de los museos. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 4(8), 1-15.
- ATECA, V. [Victoria] i VILLARROYA, A. [Anna]. (2023). *Condiciones laborales y de vida de los artistas y profesionales de la cultura tras la pandemia*. Fundación “La Caixa”.
- AULADELL, J. [Jordi] i CASTELLS, R. [Ramon]. (2017). Avaluació estratègica: una eina per a mesurar el rendiment dels equipaments culturals. *Item, Revista de Biblioteconomia i Documentació*, (63), 25-43.
- BACH, E. [Elisabet] i LAMOLLA, L. [Laura]. (2016). El finançament de l'emprenedoria social. Models nous per a problemes vells? *Oikonomics. Revista d'Economia, Empresa i Societat*, (6), 65-72.

- BALLETBÒ, J. [Josep] i CODINA, T. [Toni]. (2013). Soluciones financieras para el Tercer Sector. *Dossiers del Tercer Sector*, (27). Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya.
- BANCHIERI, L.C. [Lucia Clara]. (2012). *El Cuadro de Mando Integral: de la teoría a su implantación práctica*. [Tesi doctoral, Departament de Gestió d'Empreses, Universitat Rovira i Virgili (director: Dr. Fernando Campa Planas)].
- BARCELONA ACTIVA. (2013). *Indústries culturals. Informes sectorial 2013*. Ajuntament de Barcelona.
- BARÓ, E. [Ezequiel]. (2003). Les estadístiques culturals a Catalunya: una visió panoràmica. *Nota d'Economia*, (76-77), 33-50.
- BARÓ, E. [Ezequiel]. (2009). *Les indústries creatives. Estat de la reflexió i de l'avaluació del seu pes econòmic a escala internacional*. Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació. Generalitat de Catalunya.
- BARRENO, G. [Guillermo]. (1991). La colaboración de los economistas en las entidades no lucrativas. *Economía del sector no lucrativo*, (51), 56-66.
- BASTIDAS, E.L. [Eunice L.] i RIPOLL, V.M. [Vicente Mateo]. (2003). Una aproximación a las implicaciones del cuadro de mando integral en las organizaciones del sector público. *Compendium: Revista de investigación científica*, (11), 23-41.
- BASTONS, M. [Miquel]. (2004). *La toma de decisiones en la organización*. Editorial Ariel.
- BAUTISTA, M.E. [María Estefanía]. (2007). *El mundo del arte y su gestión: La necesidad de las instituciones en la gestión artística*. [Tesi doctoral, Departamento de Bellas Artes. Facultad de Bellas Artes. Universidad de Murcia (director: Dr. Fernando Picornell Cantero)].
- BELLOSTAS, A.J. [Ana J.], BRUSCA, I. [Isabel] i MONEVA, J.M. [José M.]. (2006). Utilidad de la información financiera para la gestión de las entidades privadas no lucrativas. *RC-SAR*, 9(18), 87-109.
- BELLOSTAS, A.J. [Ana J.] i LÓPEZ-ARCEIZ, F.J. [Francisco J.]. (2019). El perfil del experto contable de las entidades sin fines lucrativos. Nuevos retos y cuestiones a afrontar. A A.J. [Ana J.] Bellostas, F. [Francisco J.] López-Arceiz. *Retos de la contabilidad y la auditoría en la economía actual: Homenaje al profesor Vicente Montesinos Julve*. (p.127-140). Universitat de València.
- BENAVIDES, A. [Ana]. (2022). XXI, el siglo de la transparencia en el tercer sector. *Revista Haz Fundación*.
- BENITO, B. [Bernardino] i IBAÑEZ, M.N. [María Nieves]. (2016). Las obligaciones contables de las fundaciones y el plan de actuación. *Revista Española del Tercer Sector*, (34), 89-122.

- BERLANGA, [Vanesa] i RUBIO, M.J. [María José]. (2012). Clasificación de pruebas no paramétricas. Cómo aplicarlas en SPSS. *REIRE, Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 5(2), 101-113.
- BERLANGA-SILVENTE, V. [Vanesa] i VILÀ-BAÑOS, R. [Ruth]. (2014). Cómo obtener un Modelo de Regresión Logística Binaria con SPSS. *REIRE, Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 7(2), 105-118.
- BERNÁRDEZ, J. [Jorge]. (2003). *La profesión de la gestión cultural: definiciones y retos*. Ponencia presentada en el I Foro Atlántico de Gestión Cultural.
- BESTARD, J.J. [Joan Josep]. (2019). *Polítiques d'accessibilitat cultural a Catalunya*. [Tesi doctoral, Departament de Traducció i d'Interpretació i d'Estudis de l'Àsia Oriental, Universitat Autònoma de Barcelona (directora: Dra. Pilar Orero Clavero)].
- BISBE, J. [Josep] i BARRUBÉS, J. [Joan]. (2012). El Cuadro de Mando Integral como instrumento para la evaluación y el seguimiento de la estrategia en las organizaciones sanitarias. *Revista Española de Cardiología*, 65(10), 919-927.
- BOADA, C. [Cristina], HERRERA, D. [Diego], MALLAFRÈ, D. [David], RIUDOR, X. [Xavier], VILLAR, V. [Virgínia] i VIVES, M. [Matías]. (2023). El sector cultural a Catalunya. *Col·lecció Estudis i Informes*, (66). Consell de Treball, Econòmic i Social de Catalunya.
- BOERNER, S. [Sabine]. (2004). Artistic Quality in an Opera Company: Toward the Development of a Concept. *Nonprofit Management & Leadership*, 14(4), 425-436.
- BOKOBO, S. [Susana]. (2006). El régimen fiscal especial de las entidades sin ánimo de lucro. *Revista española del tercer sector*, (2), 51-70.
- BONAZZI, F. [Federico]. (2021). Desafíos y oportunidades de las industrias culturales y creativas. *Ic-Contornos del NO-Revista de Industrias Culturales*, (5), 57-61.
- BONED, J.L. [Josep Lluís] i BAGUR, L. [Llorenç]. (2007). Comptabilitat i control de gestió. Una perspectiva històrica. *Revista de Comptabilitat i Direcció*, 3, 101-124.
- BONET, L. [Lluís]. (2004). Reflexiones a propósito de indicadores y estadísticas culturales. *Boletín GC: Gestión Cultural: Indicadores y Estadísticas Culturales*, (7), 95-101.
- BONET, L. [Lluís]. (2015). Els reptes del finançament de la cultura. A L. [Lluís] Bonet, N. [Nicolas] Barbieri, J. [Jordi] Pardo, A. [Antoni] Laporte i J. [Joaquina] Bobes, *Estat de la cultura i de les arts 03_2015. Repensant les polítiques culturals. Reptes i reflexions* (p.41-50). CoNCA. Generalitat de Catalunya.
- BONET, L. [Lluís] i NÉGRIER, E. [Emmanuel]. (2020). La politique culturelle à l'épreuve de l'agence. Essai de combinaison d'approche principal agent et stakeholder. *Pyramides, Revue du Centre d'Études et de Recherches en Administration publique*, (30Bis), 287-305.

- BONET, L. [Lluís] i RYKKJA, A. [Anders]. (2023). Adjudicación de fondos de contrapartida al micromecenazgo cultural por parte de los gobiernos: un análisis comparativo exploratorio de los casos español y sueco. *Debats*, 137/1, 116-141.
- BONET, L. [Lluís], VILLARROYA, A. [Ana], RAUSELL, P. [Pau], NÉGRIER, E. [Emmanuel], PRIETO, J. [Jesús], FERNÁNDEZ, V. [Victor], PRIETO, J. [Juan], ÁLVAREZ, S. [Santiago], FINA, X. [Xavier], GUTIÉRREZ, R. [Rubén] i MARTÍN, C. [Cristina]. (2004). *La política cultural en España*. Real Instituto de Estudios Internacionales y Estratégicos.
- BORRÀS, I. [Irene], HERNÁNDEZ, F. [Francesc] i LUNA, L.M. [Luis Miguel]. (2001). *Útils pràctics, 12. Gestió Integral d'Entitats, 3. Gestió econòmica*. Ajuntament de Barcelona.
- BOSCH, B. [Berta], RAMON, G. [Gerard], LÓPEZ, F. [Ferran] i GARRIDO, A. [Andreu]. (2021). *Estudio del impacto del COVID-19 en exhibidores, compañías y productoras escénicas*. Teknecultura.
- BOTTIGLIERI, W.A. [William A.], KROLESKI, S.L. [Steven] i CONWAY, K. [Kerri]. (2011). The Regulation of Non-Profit Organizations. *Journal of Business & Economics Research*, 9(9), 51-60.
- BRIONES, J. [Javier]. (2015). Aplicación de indicadores para la identificación de una entidad como entidad sin fines lucrativos (ESFL). *Revista de Estudios Empresariales. Segunda época*, (1), 5-27.
- BRUSCA, I. [Isabel] i MARTÍ, C. [Caridad]. (2002). *La información financiera de las entidades no lucrativas: una perspectiva internacional. Documento de trabajo 2002-04*. Universidad de Zaragoza.
- CABAÑÉS, F. [Francesc]. (2017). La profesión de gestor cultural. Apuntes sobre la situación actual. *Culturas, Revista de Gestión Cultural*, 4(1), 32-43.
- CABRA DE LUNA, M.A. [Miguel Ángel]. (2001). Propuesta de balance social para fundaciones. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (39), 51-78.
- CABRA DE LUNA, M.A. [Miguel Ángel] i DE LORENZO, R. [Rafael]. (2005). El Tercer Sector en España. Ámbito, tamaño y perspectivas. *Revista Española del Tercer Sector*, (1), 95-134.
- CALDERÓN, B. [Beatriz]. (2004). La estructura de ingresos de las asociaciones y fundaciones en España. *Economistas*, 22(102), 26-31.
- CAMPS, F. [Ferran], LAFUENTE, N. [Noèlia], PASTOR, X. [Xavier], SOLÀ-MORALES, R. [Roser] i VENDRELL, J. [Jaume]. (2003). *La gestió alternativa de conflictes a les organitzacions del Tercer Sector*. Fundació Jaume Bofill.
- CAMPS, M. [Magí]. (2022, 7 de desembre). El Govern sube al 1,5% el presupuesto de Cultura. *La Vanguardia*.

- CANALS, A. [Alejandra] i ROIGÉ, X. [Xavier]. (2021). Patrimonios confinados. Resiliencia y creatividad del patrimonio cultural inmaterial ante el distanciamiento social y las restricciones de movilidad. A. A. [Alejandra] Canals i X. [Xavier] Roigé, *Patrimonios confinados. Retos del patrimonio inmaterial ante el COVID-19* (p. 9-31). Edicions Universitat de Barcelona.
- CANCINO, C.A. [Christian A.], FARIAS, A.D. [Antonio D.] i CORONADO, F.C. [Freddy C.]. (2016). Implementation of a Balanced Scorecard in a Non-Profit Educational Foundation. *Multidisciplinary Business Review*, 9(1), 32-40.
- CANYELLES, J.M. [Josep Maria]. (2007). Planificació estratègica de les Organitzacions No Lucratives. *Educació social. Revista d'intervenció socioeducativa*, (37), 41-59.
- CANYELLES, J.M. [Josep Maria]. (2012). La responsabilitat social de les organitzacions no lucratives. *Revista de Comptabilitat i Direcció*, 14, 131-157.
- CARRASCO, S. [Salvador]. (1999). Indicadores culturales: Una reflexión. *Encoult*.
- CARRASCO, S. [Salvador]. (2006). Una tarea inacabada. Medir la cultura. *Periférica Internacional. Revista para el análisis de la cultura y el territorio*, (7), 140-168.
- CARREÑO, T. [Tino]. (2010). Camins creuats. El perfil actual del gestor cultural a Catalunya. A L. [Lluís] Bonet, J.L. [José Luis] Melendo, T. [Tino] Carreño, F. [Francesc] Cabañés, X. [Xavier] Marcè, P. [Pilar] Casas i C. [Carme] Sais. *Perfils i reptes del gestor cultural. Qualitat i eficiència en la cooperació públic-privat. Quaderns de Cultura* (2) (p. 53-173). Generalitat de Catalunya.
- CASANELLAS, M. [Montserrat], DURÁN, J.M. [Josep M.] i PEÑUELAS, L. [Lluís]. (2008). *Incentius fiscals a activitats d'interès general en cultura i patrimoni*. Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació. Generalitat de Catalunya.
- CASANOVAS, M. [Montserrat] i BERTRÁN, J. [Josep]. (2013). *La financiación de la empresa. Cómo optimizar las decisiones de financiación para crear valor*. Profit Editorial.
- CASAS, P. [Pilar]. (2010). Els gestors culturals en un marc territorial. A Ll. [Lluís]. Bonet i altres, *Perfil i reptes del gestor cultural. Quaderns de Cultura*, (2) (p.186-189). Universitat de Barcelona.
- CCJCC. [Col·legi de Censors Jurats de Comptes de Catalunya]. (2018). *Estructura y contenido del informe de auditoría*. CCJCC.
- CCJCC. [Col·legi de Censors Jurats de Comptes de Catalunya]. (2019). *Guia d'Entitats Socials. Normativa i consideracions sobre les obligacions comptables i el rendiment de comptes*, (80).
- CELMA, F. [Francisco], BENAVIDES, A. [Ana] i GREGORI, J. [Jaime]. (2020). *Impacto COVID-19 en entidades no lucrativas*. Fundación Deloitte, Asociación Española de Fundraising i Fundación Lealtad.

- CERCLE DE CULTURA. (2020, 20 d'abril). Manifest a favor de la cultura [entrada de pàgina web]. *Pàgina Web de Cercle de Cultura*.
- CEREZO, A.M. [Ana María]. (2015). *La industria cultural del flamenco: aspectos económicos y fiscales*. [Tesi doctoral, Departamento de Economía Aplicada, Facultad de Economía, Universidad de Málaga (director: Dr. Miguel Gutiérrez Bengoechea)].
- CHEN, S.H. [Shun-Hsing]. (2010). The establishment and comparison of the balanced scorecard for profit and non-profit organizations. *African Journal of Business Management*, 4(14), 3005-3012.
- CIUCESCU, N. [Nicoleta]. (2009). The role and importance of Non-Profit Organizations. *Studies and Scientific Researches. Economic Edition*, (14), 14-19.
- CODINA, J. [Jaume], CRISTOBAL, E. [Eduard] i THORSSON, A. [Ann]. (2004). Marketing Management in Cultural Organizations: A Case Study of Catalan Museums. *International Journal of Arts Management*, 6(2), 11-22.
- COLOMBO, A. [Alba]. (2006). La gestió de la cultura, una nova disciplina? Economia de la cultura. L'impacte econòmic del sector cultural des d'una perspectiva europea. *Digithum*, (8).
- CoNCA. [Consell Nacional de la Cultura i de les Arts]. (2014). *Avaluació estratègica. Model teòric i aplicació. Informes CoNCA*. Generalitat de Catalunya.
- CoNCA. [Consell Nacional de la Cultura i de les Arts]. (2018). *Informe anual sobre l'estat de la cultura i de les arts 2018*. Generalitat de Catalunya.
- CoNCA. [Consell Nacional de la Cultura i de les Arts]. (2020a). *Informe. Impacte econòmic de la COVID-19 en els sectors culturals. Informe de resultats de l'any 2020*. Generalitat de Catalunya.
- CoNCA. [Consell Nacional de la Cultura i de les Arts]. (2020b). *Informe anual. Estat de la cultura i de les arts 2020*. Generalitat de Catalunya.
- CoNCA. [Consell Nacional de la Cultura i de les Arts]. (2021a). *Informe anual. Estat de la cultura i de les arts 2021*. Generalitat de Catalunya.
- CoNCA. [Consell Nacional de la Cultura i de les Arts]. (2021b). *Impacte econòmic de la COVID-19 en els sectors culturals catalans. Resum de les dades 2021*. Generalitat de Catalunya.
- CoNCA. [Consell Nacional de la Cultura i de les Arts]. (2021c). *Informe impacte fiscal i econòmic dels incentius fiscals al mecenatge cultural. Proposta i aplicació d'un model d'anàlisi*. Generalitat de Catalunya.
- CoNCA. [Consell Nacional de la Cultura i de les Arts]. (2022). *Estadístiques culturals de Catalunya. Especial COVID-19 Catalunya 2022*. Generalitat de Catalunya.

- COORDINADORA CATALANA DE FUNDACIONS. (s.d.). Directori de Fundacions [base de dades en línia].
- COORDINADORA CATALANA DE FUNDACIONS. (2022). *Les fundacions a Catalunya, un sector econòmic II. Dades i paràmetres 2016-2019*. Coordinadora Catalana de Fundacions.
- CORDOBÉS, M. [Magdalena], RIPOLL, V. [Vicente] i SOLDEVILA, P. [Pilar]. (2006). Control de gestión en organizaciones no lucrativas: el caso de los colegios de economistas de España. *Revista Iberoamericana de Contabilidad de Gestión*, 4(7), 1-18.
- CORRAL, J. [Javier] i ELECHIGUERRA, C. [Crisanta]. (2014). Razones por las que se demanda una necesidad de transparencia en las entidades no lucrativas: estudio empírico. *Havard Deusto Business Research*, III(1), 47-61.
- CORREA, J.A. [Jaime Andrés]. (2016). De la partida doble al análisis financiero. *Contaduría Universidad de Antioquia*, (46), 169-194.
- CORREA, J.A. [Jaime Andrés], CASTAÑO, C.E. [Carlos Eduardo] i RAMÍREZ, L.J. [Leidy Johana]. (2010). Análisis financiero integral: elementos para el desarrollo de las organizaciones. *Lúmina*, II, 180-193.
- CORRECHER, C.J. [Carlos Javier]. (2017). El deber de declarar de las entidades sin fines lucrativos en el régimen de entidades parcialmente exentas. *Lex Social*, 7(2), 77-102.
- CORRESPONSABLES. (2021, 29 de novembre). Javier Nadal: “ODS17. Las fundaciones necesitan urgentemente un modelo de supervisión moderno” [entrada de blog]. *Blog de Corresponsables*.
- CURTO, M. [Marta] i ROMAGOSA, R. [Roger]. (2021). Respostes de política econòmica per fer front a una pandèmia global. *Nota d'Economia*, (106), 62-75.
- DE VOLDERE, I. [Isabelle], FRAIOLI, M. [Martina], BLAU, A. [Antonia], LEBERT, S. [Sina], AMANN, S. [Sylvia] i HEINSIUS, J. [Joost]. (2021). *Cultural and creative sectors in post-COVID-19 Europe. Crisis effects and policy recommendations. Research for Cult Committee*. European Parliament's Committee on Culture and Education.
- DEAN, B. [Begoña]. (s.d.). *Organizaciones, gestión y personas en las ENL. Tema 1. Especialidad de gestión de recursos humanos en ENL*. [recurs d'aprenentatge textual]. Fundació Universitat Oberta de Catalunya [FUOC].
- DEL ÁLAMO, E. [Enrique], ALCARÁZ, M.V. [María Victoria], ARIÑO, A. [Antonio], ARROYO, L.M. [Luis Miguel], BAEZA, I. [Ismael], BEN, L. [Luis], BIANCO, M. [Michelle], BRUN, J. [Javier], CANUT, P. [Pedro], BARROS, J.R. [José Ramón], BRODSKY, J. [Julieta], BUSTAMANTE, E. [Enrique], CANTERO, J. [Jesús], CARBÓ, G. [Gemma], CASTELLANOS, A. [Alfonso], CASTILLO, A.L. [Ana Luz], CATALÀN, S. [Salvador], COELHO, T. [Teixeira], COLOMER, J. [Jaume], ...

- ZAMBRANO, C.V. [Carlos Vladimir]. (2016). *Manual Atalaya. Apoyo a la Gestión Cultural*. Observatorio Atalaya.
- DELGADO, E. [Eduard]. (1988). La gestió cultural en els 90. *Educar*, (13), 95-103.
- DELGADO, A.M. [Ana María] i OLIVER, R. [Rafael]. (2017). The Immediate Supply of Information in value added tax. *Revista d'Internet, Dret i Política*, (25), 83-93.
- DEPARTAMENT DE CULTURA. (2021). *Estadístiques culturals de Catalunya 2021*. Generalitat de Catalunya.
- DÍAZ, R. [Raquel]. (2022, 28 d'abril). Los ayuntamientos españoles, los que menos auditan sus cuentas de Europa. *Cinco Días*.
- DÍAZ-BRAVO, L. [Laura], TORRUCO-GARCÍA, U. [Uri], MARTÍNEZ-HERNÁNDEZ, M. [Mildred] i VARELA-RUIZ, M. [Margarita]. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Metodología de investigación en educación médica*, 2(7).
- DINAPOLI, J. [Jodie]. (2015). Una mirada conjugada en la gestión cultural estadounidense: tendencias actuales. *Culturas. Revista de Gestión Cultural*, 2(1), 121-144.
- DOMÍNGUEZ, J.M. [José María]. (2016). El análisis económico de la cultura: una visión introductoria. *eXtoikos*, (18), 3-15.
- DONOVAN, C. [Claire] i O'BRIEN, D. [Dave]. (2016). Governing culture: Legislators, interpreters and accountants. *Critical Perspectives on Accounting*, 37, 24-34.
- DUEÑAS, N.J. [Nelson Javier]. (2010). La influencia de la ideología moderna en la formación de la disciplina contable: contabilidad como herramienta de control en entidades del tercer sector. *Cuadernos de contabilidad*, 11(29), 493-508.
- ESCALANTE, P. P. [Pedro P.] i HULETT, N. L. [Neyi L.]. (2010). Importancia de la auditoría de estados financieros para las Pyme's: una revisión documental. *Actualidad contable, FACES*, 13(20), 19-28.
- ESCOBÉS, E. [Eduardo] i LÓPEZ-AROSTEGUI, R. [Rafael]. (2007). Reptes actuals de les organitzacions no lucratives d'intervenció social. *Educació Social. Revista d'intervenció socioeducativa*, (37), 17-40.
- ESPINÀS, E. [Eulàlia]. (2010). *El sector associatiu. Una aproximació a la seva gestió [recurs d'aprenentatge textual]*. Fundació Universitat Oberta de Catalunya (FUOC).
- EVERS, A. [Adalbert] i LAVILLE, J.L. [Jean-Louis]. (2004). *The Third Sector in Europe*. Edward Elgar Publishing Limited.
- FÀBREGAS, P.A. [Pere.-A.]. (2021). *Les fundacions a Catalunya. Un marc estratègic d'actuació*. Coordinadora Catalana de Fundacions.
- FÀBREGAS, P.A. [Pere.-A.]. (2022). *La importància de les fundacions a la Catalunya del segle XXI*. Coordinadora Catalana de Fundacions.

- FÀBREGAS, P.A. [Pere.-A.] i VÁZQUEZ, S. [Silvina]. (2021). *Les fundacions a Catalunya un sector econòmic. Dades i paràmetres 2016-2017*. Coordinadora Catalana de Fundacions.
- FALCÓN, S. [Silvio] i NÁCHER, D. [David]. (2019). Relleu i sostenibilitat de l'associacionisme cultural català. *Canemàs: revista de pensament associatiu*, (17), 58-71.
- FALCONÍ-HIDALGO, M. [Mónica], ALTAMIRANO-BAUTISTA, S. [Silvia], AVELLÁN-HERRERA, N. [Nilda] i CABEZAS-MEJÍA, E. [Edison]. (2017). La auditoría financiera: Su importancia en las pequeñas y medianas empresas. *Boletín de Coyuntura*, (15), 19-22.
- FERNÁNDEZ, L. [Lisette]. (2007). ¿Cómo se elabora un cuestionario? *Butlletí LaRecerca. Institut de Ciències de l'Educació. Secció de Recerca*. Ficha 8.
- FERNÁNDEZ, B. [Beatriz]. (2020). *Análisis del shock inicial de la emergencia sanitaria por COVID-19 en las fundaciones*. Asociación Española de Fundaciones.
- FERNÁNDEZ, M. [Manuel] i LARRINAGA, C. [Carlos]. (2008). Memòries de sostenibilitat: responsabilitat i transparència. *Revista de Comptabilitat i Direcció*, 7, 39-53.
- FICCO, C.R. [Cecilia R.]. (2011). Evolución histórica de los enfoques en contabilidad financiera: Implicaciones para los objetivos y los requisitos de la información contable. *Actualidad Contable Faces*, 14(23), 39-61.
- FILELLA, X. [Xavier]. (2014). Mecenatge cultural. *Revista del Centre de Lectura de Reus. Revista Digital d'Opinió i Pensament*.
- FILELLA, X. [Xavier]. (2015). Associacionisme: canvi de paradigma. *Revista del Centre de Lectura de Reus. Revista Digital d'Opinió i Pensament*.
- FINA, X. [Xavier], FORMIGUERA, E. [Eulàlia] i SANCHÍS, B. [Begoña]. (2002). C. Diagnòstic estratègic. Inversió i finançament. A L. [Lluís] Bonet (coord.), X. [Xavier] Cubeles, J.M. [Joan M.] Corbella, G. [Gemma] Sala, X. [Xavier] Fina, E. [Eulàlia] Formiguera, B. [Begoña] Sanchís, J.M. [Josep M.] Codinach, A. [Antoni] Laporte, J. [Joaquina] Bobes, L. [Lluís] Codina, E. [Emma] Rué, F. [Fèlix] Manito, R. [Roser] Bertran, E. [Enric] Marín, J.J. [Jordi Juan] Tresserras, N. [Núria] Llorach, A. [Anna] Villarroya, E. [Enric] Andreu, J. [Jorge] Fuentealba ... A. [Albert] de Gregorio. *Llibre Blanc de les indústries culturals de Catalunya* (p. 269-286). Generalitat de Catalunya.
- FONTSECA, G. [Gemma]. (2022, 27 d'abril). La nova llei de mecenatge: cada vegada més a prop. *ViaEmpresa*.
- FUENTES, J. [Juana]. (2003). *Las entidades no lucrativas: su información contable desde el enfoque del marco conceptual*. [Tesi doctoral, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (directors: Dr. Pedro Manuel Balboa La Chica i Dr. Lázaro Rodríguez Ariza)].

- FUENTES, J. [Juana]. (2007a). La determinación del resultado en las organizaciones sin fines lucrativos. *Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro*, 705-715.
- FUENTES, J. [Juana]. (2007b). Las organizaciones no lucrativas: necesidades de los usuarios de la información financiera. *Revista Española del Tercer Sector*, (6), 91-120.
- GALINDO, M.A. [Miguel Ángel], RUBIO, J.J. [Juan José] i SOSVILLA, S. [Simón]. (2014). La financiación del Tercer Sector en España: balance y perspectivas. *Revista Española del Tercer Sector*, (27), 19-42.
- GAMERO, E. [Eduardo]. (2009). Interoperabilidad y administración electrónica: Conéctense, por favor. *Revista de Administración Pública*, (179), 291-332.
- GARCÍA, E. [Emilia]. (1994). *Modelo contable en las entidades sin finalidad lucrativa*. [Tesi doctoral, Universidade da Coruña (director: Dr. José María Castellano Ríos)].
- GARCÍA, B. [Belén]. (2012). Los códigos de buen gobierno corporativo en las entidades sin ánimo de lucro: en especial en las fundaciones. *Oñati Socio-Legal Series*, 2(3), 24-52.
- GARCÍA, A. [Alejandro]. (2017a). *Fiscalitat de fundacions i associacions, Mòdul 2. Fiscalitat directa* [recurs d'aprenentatge textual]. Fundació Universitat Oberta de Catalunya (FUOC).
- GARCÍA, A. [Alejandro]. (2017b). *Fiscalitat de fundacions i associacions, Mòdul 3. Fiscalitat indirecta* [recurs d'aprenentatge textual]. Fundació Universitat Oberta de Catalunya (FUOC).
- GARÍ, C. [Clara] i LAAKSONEN, A. [Annamari]. (s.d.). *Gestió cultural en el tercer sector no lucratiu* [recurs d'aprenentatge textual]. Fundació Universitat Oberta de Catalunya (FUOC).
- GASCÓ, M. [Milagros]. (2003). *L'Avaluació de Polítiques Públiques Culturals: Estudi Empíric a l'Administració Local*. Col·lecció Estudis, 21.
- GAYTÁN, J. [Juan]. (2019). Indicadores financieros y económicos. *Mercados y negocios*, (40), 129-137.
- GAZZOLA, P. [Patrizia], RATTI, M. [Massimo]. (2014). Transparency in Italian non profit organizations. *Annals of Faculty of Economics*, 1(1), 125-135.
- GENERALITAT DE CATALUNYA. (s.d.). Guia d'entitats. Departament de Justícia [base de dades en línia].
- GENERALITAT DE CATALUNYA. (2018). *Resolucions i acords d'ajuts 2018*. Departament de Cultura.
- GENERALITAT DE CATALUNYA. (2021). *Guia sobre l'aplicació d'ingressos a les finalitats fundacionals. Metodologia per al càlcul del percentatge*. Departament de Justícia.

- GIL, X. [Xavier]. (2022, 15 de setembre). Los expertos contables demandan su reconocimiento oficial. *El Economista*.
- GIL DE CAMPO, M. [Miguel]. (2003). *Fiscalidad de fundaciones, asociaciones y del mecenazgo*. CISS.
- GONZÁLEZ, N. [Neus]. (2007). *L'ús didàctic i el valor educatiu del patrimoni cultural*. [Tesi doctoral, Departament de Didàctica de la Llengua i la Literatura i de les Ciències Socials. Universitat Autònoma de Barcelona (director: Dr. Joan Pagès i Blanch)].
- GONZÁLEZ, M.J. [María José] i CAÑADAS, E. [Encarnación]. (2005). Un análisis empírico de la utilidad de la información contable en las entidades no lucrativas. *Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales*, (49), 43-65.
- GONZÁLEZ, M.J. [María José] i CAÑADAS, E. [Encarnación]. (2008). Los indicadores de gestión y el cuadro de mando de las entidades no lucrativas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (63), 227-252.
- GONZÁLEZ, M.J. [María José], CAÑADAS, E. [Encarnación] i RUIZ, J.M. [José María]. (2011). Una aplicación empírica de indicadores para la gestión de las entidades no lucrativas. *Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales*, (60), 89-112.
- GONZÁLEZ, M. [Mariano] i RÚA, E. [Enrique]. (2007). Análisis de la eficiencia en la gestión de las fundaciones: una propuesta metodológica. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (57), 117-149.
- GORI, E. [Elena] i FISSI, S. [Silvia]. (2013). Dalla contabilità finanziaria ai risultati economico-patrimoniali nei musei pubblici: una proposta metodologica. *Il capitale culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage*, 6, 127-154.
- GOXENS, M.A. [María Ángeles], OSÉS, X. [Xavier], GARCÍA, X. [Xavier] i PUJOLRÀS, O. [Olga]. (2005). *Comptabilitat empresarial apta per a tots els públics*. Edicions Universitat de Barcelona.
- GRACIA, F.J. [Francisco José] i RENART, M.A. [Marcos Antón]. (2015). La figura del Experto Contable. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 21, 11-20.
- HERNÁNDEZ, E. [Esteban]. (2005). Reflexiones sobre la naturaleza y los orígenes de la contabilidad por partida doble. *Pecunia* (1), 93-124.
- HERRANZ, J.M. [José María]. (2007). La gestión de la comunicación como elemento generador de transparencia en las organizaciones no lucrativas. *CIRIEC-España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (57), 5-31.
- HERRANZ, J.M. [José María]. (2010). *La comunicación y la transparencia en las organizaciones no lucrativas*. [Tesi doctoral, Departamento de Periodismo III, Universidad Complutense de Madrid (director: Dr. Felicísimo Valbuena de la Fuente)].

- HERRERA, M. [Manuel]. (1998). Modelos institucionales del “Tercer Sector”. Una comparación internacional. *Temas laborales: Revista andaluza de trabajo y bienestar social*, (47), 227-250.
- HUACCHILLO, L.A. [Letty Angélica], RAMOS, E.V. [Emma Verónica] i PULACHE, J.L. [Jorge Leonardo]. (2020). La gestión financiera y su incidencia en la toma de decisiones financieras. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(2).
- HUDSON, M. [Mike]. (2007). La gestión de las organizaciones no lucrativas. *Revista Española del Tercer Sector*, (6), 153-175.
- ICJCE. [Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España]. (2020). *Ejemplos de notas y párrafos incluidos en informes de auditoría y cuentas anuales e informes de gestión relacionados con la pandemia del coronavirus COVID-19*. ICJCE.
- ICJCE. [Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España]. (2021). *Preguntas frecuentes – Auditoría y COVID-19*. ICJCE.
- IGLÉSÍAS, M. [Maria] i VIDAL, P. [Pau]. (2011). *La gestió de les organitzacions no lucratives*. Fundació Universitat Oberta de Catalunya (FUOC).
- JADEED, A. [Ali]. (2016). *El cuadro de mando integral y sus efectos a la rentabilidad*. [Tesi doctoral, Sistemas de Información Contable, Universidad de Oviedo (directors: Dr. Pedro Lorca Fernández i Dr. Javier de Andrés Suárez)].
- JIMÉNEZ, M. [Máximo]. (2008). *Imputación temporal en el Impuesto sobre Sociedades y el Impuesto sobre el Valor Añadido para las entidades sin fines lucrativos. Propuesta de un modelo matemático*. [Tesi doctoral, Universidad de Granada (directora: Dra. María del Rosario Pallarés Rodríguez)].
- JIMENO, I.C. [Inmaculada Concepción], MIR, C. [Carlos] i FLORES, M.R. [María del Rocío]. (2020, setembre). *Marco teórico de la vulnerabilidad financiera de las entidades sin ánimo de lucro*. [conferència]. XVIII Congreso Internacional de Investigadores en Economía Social y Cooperativa. La Economía Social: herramienta para el fomento del desarrollo sostenible y la reducción de las desigualdades.
- JOSAR, C. [Cristina]. (s.d.). *La contabilidad y el sistema contable*. Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA).
- JUEZ, P. [Pedro] i MARTIN, P.B. [Pedro Bautista]. (2013). La gestión de las entidades no lucrativas: introducción y aspectos jurídicos. A P. [Pedro] Juez, M. C. [Miryam de la Concepción] González, P.B. [Pedro Bautista] Martín, A. [Andrés] Muñoz, A. [Agustín] Pérez, E. [Eduardo] del Río, *Economía y gestión de entidades no lucrativas* (p. 43-98). Editorial Universitaria Ramón Areces.
- KAPLAN, R. S. [Robert]. (2010). *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*, (Working Paper 10-074). Havard Business School.
- KENNEDY, J. [José], RAMÓN, D.I. [Dolores Isabel], SOTO, C.O. [Carlos Omar] i NOVILLO, E.F. [Ernesto Felipe]. (2017). Indicadores financieros de gestión: análisis

- e interpretación desde una visión retrospectiva y prospectiva. *INNOVA Research Journal*, 2(8.1), 22-41.
- LALLANA, C. [Carlos]. (1996). La consideración contable del impuesto sobre sociedades. *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, (3), 45-64.
- LIZCANO, J. [Jesús]. (2013). El valor de la transparència en les institucions públiques i les empreses. *Revista de Comptabilitat i Direcció*, 16, 109-125.
- LÓPEZ-ARCEIZ, F.J. [Francisco J.], BELLOSTAS, A.J. [Ana J.] i RIVERA, P. [Pilar]. (2022, juny). *El modelo de empresa social en las ESFL: Diversificación de ingresos*. [conferència]. Nuevas dinámicas mundiales en la era post-Covid; desafíos para la economía pública, social y cooperativa. 33º Congreso Internacional del CIRIEC.
- LÓPEZ, T. [Taína] i VALLÈS, A. [Antònia]. (2015a). *Gestió econòmica i pressupostària. Fitxa 2.3*. [recurs d'aprenentatge textual]. Fundació Universitat Oberta de Catalunya (FUOC).
- LÓPEZ, T. [Taína] i VALLÈS, A. [Antònia]. (2015b). *Formes jurídiques. Fitxa. 2.1*. [recurs d'aprenentatge textual]. Fundació Universitat Oberta de Catalunya (FUOC).
- LORAN, M. [Margarida]. (2021). La planificació estratègica. Repensar el museu: aturar-se per decidir el futur. A J. [Jaume], Colomer, A. [Antoni] Laporte, O. [Olga] López, M. [Margarida] Loran, J.A. [Juan Antonio] Olañeta, C. [Conxa] Rodà i I. [Immaculada] Lorés. *Planificació estratègica de museus i centres patrimonials* (p. 21-54). Associació de Museòlegs de Catalunya.
- LOSADA, M. [Mercedes]. (2013). Las cuentas anuales de las entidades sin fines lucrativos. *Revista Contable*, (46), 28.
- LUNA, L.M. [Luis Miguel] i BRAVO, E. [Ernesto]. (2004). *Útils pràctics 15. El món associatiu i les noves tecnologies*. Ajuntament de Barcelona.
- LUTIF, J.A. [Jorge Assef], VIEGAS, J. [Jamerson], HÉKIS, H.R. [Hélio Roberto], BARBOSA, F.C. [Fernanda Cristina], LIMA, N.C. [Nilton Cesar], FURUKAVA, M. [Marciano]. (2013). Management non-profit organizations: an assessment of performance through the balance scorecard. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, 10(2), 57-66.
- MARCO-SERRANO, F. [Francisco] i RAUSELL-KÖSTER, P. [Pau]. (2006). Análisis de la productividad en el sector de la cultura y el ocio español: Una perspectiva regional. *Estudios de Economía Aplicada*, 24-2, 699-722.
- MÁRQUEZ, D. [David]. (2018). El patronato como mejora en la gobernanza de instituciones públicas culturales. *Estudios de Progreso*, (93-2018). Fundación Alternativas.
- MARTÍ, O. [Oriol]. (2014). És necessària la cultura? Extraordinarietat, economisme i valor social de la cultura. *URTX: Revista cultural de l'Urgell*, (28), 161-171.

- MARTÍN, I. [Isidoro]. (2011). La deducción de las donaciones irrevocables, puras y simples a las entidades no lucrativas. *Revista de Contabilidad y Tributación, CEF*, (345), 71-110.
- MARTÍN, V.M.A. [Victoria María Antonieta] i MANCILLA, M.E. [María Enriqueta]. (2010). Control en la administración para una información financiera confiable. *Contabilidad y Negocios: Revista del Departamento Académico de Ciencias Administrativas*, 5(9), 68-75.
- MARTINELL, A. [Alfons]. (1998). La gestió cultural, un àmbit professional de complexitat. *Revista de Girona*, (186), 62-64.
- MARTINELL, A. [Alfons]. (2001). *La gestión cultural: singularidad profesional y perspectivas de futuro*. Cátedra UNESCO de Políticas Culturales y Cooperación.
- MARTINELL, A. [Alfons]. (2015). *Organitzacions culturals. Fitxa 1.2*. [recurs d'aprenentatge textual]. Fundació Universitat Oberta de Catalunya (FUOC).
- MARTINELL, A. [Alfons], CARBÓ, G. [Gemma], LÓPEZ, T. [Taína] i MARTINELL, C. [Clara]. (2010). *Estudi del sector cultural a les comarques gironines*. Diputació de Girona.
- MARTINELL, A. [Alfons] i COELHO, T. [Teixeira]. (2015). *Polítiques culturals: concepte, configuració i tendències. Mòdul 2*. [recurs d'aprenentatge]. Fundació Universitat Oberta de Catalunya (FUOC).
- MARTINELL, A. [Alfons] i GARCÍA, M. [Marta]. (2021a). *Objetivos de desarrollo sostenible y sus metas desde la perspectiva cultural. Una lectura transversal*. Red Española para el Desarrollo Sostenible.
- MARTINELL, A. [Alfons] i GARCÍA, M. [Marta]. (2021b). *Hacia una cultura sostenible. Guía práctica para integrar la Agenda 2030 en el sector cultural*. Red Española para el Desarrollo Sostenible.
- MARTÍNEZ, C. [Celia]. (2006). *El Patrimonio Cultural: los nuevos valores, tipos, finalidades y formas de organización*. [Tesi doctoral, Departamento de Historia del Arte de la Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Granada (director: Dr. José Castillo Ruiz)].
- MARTÍNEZ, R. [Ricard]. (2007). El derecho fundamental a la protección de datos: perspectivas. Monográfico "III Congreso Internet, Derecho y Política (IDP). Nuevas perspectivas". *Revista d'Internet, Dret i Política*, (5), 47-61.
- MARTÍNEZ, L.A. [Luís Alfonso]. (2009). La justicia en les despeses públiques: trenta anys d'experiència constitucional. *La Rella*, (22), 11-23.
- MARTÍNEZ, C.M. [Carmen María]. (2014). *El sector fundacional en España: la información económico-financiera. Un modelo para evaluar la eficiencia en el logro de sus fines* [Tesi doctoral, Departamento Economía Financiera y Contabilidad, Universidad

- Politécnica de Cartagena (directors: Dr. Isidoro Guzmán Raja i Dr. Enrique Rúa Alonso de Corrales)].
- MARTÍNEZ, S. [Santi]. (2010). *Pla d'equipaments culturals de Catalunya 2010-2020*. Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació. Generalitat de Catalunya.
- MARTÍNEZ, S. [Santi], RIUS-ULLDEMOLINS, J. [Joaquim]. (2012). La política cultural de la Diputació de Barcelona. La influencia del contexto político institucional y de la articulación entre administradores en el desarrollo de un modelo singular de cooperación cultural. *RIPS: Revista de Investigaciones Políticas y Sociológicas*, 11(1).
- MARTÍNEZ, S. [Santi], RIUS-ULLDEMOLINS, J. [Joaquim], RUBIO-AROSTEGUI, J.A. [Juan Arturo] i SÁNCHEZ, M.V. [M. Victoria]. (2014). El modelo español de financiación de las artes y la cultura en el contexto europeo. Crisis económica, cambio institucional, gobernanza y valor público de la cultura y la política cultural. *Observatorio Cultura y Comunicación*. Documento de Trabajo 16/2014. Fundación Alternativas.
- MARTÍNEZ, D. [Daniel] i MILLA, A. [Artemio]. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Ediciones Díaz de Santos.
- MARTÍNEZ, A. [Alberto] i SÁNCHEZ, P. [Pilar]. (2004). *Anàlisi d'estats financers I. Estats comptables*. Publicacions i edicions de la Universitat de Barcelona.
- MARTÍNEZ-SALGADO, C. [Carolina]. (2012). El muestreo en investigación cualitativa. Principios básicos y algunas controversias. *Ciência & Saúde Coletiva*, 17(3).
- MELENDO, J.L. [José Luis]. (2010). Gestió cultural. Una professió complexa. Pensem en el gestor cultural del passat o en el del futur?. A L. [Lluís] Bonet, J.L. [José Luis] Melendo, T. [Tino] Carreño, F. [Francesc] Cabañés, X. [Xavier] Marcè, P. [Pilar] Casas i C. [Carne] Sais. *Perfils i reptes del gestor cultural. Qualitat i eficiència en la cooperació públic-privat. Quaderns de Cultura* (2) (p.11-51). Generalitat de Catalunya.
- MENDOZA, J.A. [José Antonio]. (2009). Detección del fraude en una auditoría de estados financieros. *Perspectivas*, (24), 227-242.
- MERCADÉ, P. [Pilar]. (1998). La financiación de las organizaciones no lucrativas. *Educación social: Revista de intervención socioeducativa*, (9), 34-43.
- MERCADO, H.J. [Hernán J.]. (2011). Auditoría de estados contables basada en la evaluación de riesgos (risk based). *Perspectivas*, 1(1), 211-254.
- MINGUELL, Q. [Quim]. (1998). L'economia de la cultura popular. *Arts*, (12), 20-21.
- MOLINA, P. [Pedro] i LAVADO, A. [Alexandre]. (2015, març). *Indicadores de transparencia y calidad de la información de las entidades no lucrativas*. [conferència]. Congreso Internacional Cultura Digital, Comunicación y Sociedad: Perspectivas del siglo XXI. Universidad de San Jorge.

- MOLINA, P. [Pedro] i RODRÍGUEZ-BREIJO, V. [Vanessa]. (2020). Transparencia de las entidades no lucrativas: criterios, metodología de evaluación y resultados. *Revista Sociedade e Cultura*, 23.
- MOLINA, P. [Pedro], SIMELIO, N. [Núria], PERCEVAL, J.M. [José María] i LAVADO, A. [Alexandre]. (2016). Diseño de un procedimiento de autoevaluación de la transparencia para entidades no lucrativas. A B. [Bernardo] Díaz, R.A. [Ruth Ainoa] de Frutos (coord.), *Rumbos de la investigación en España sobre comunicación. III Congreso Nacional de Metodologías de la Investigación en Comunicación* (p.445-460). Universidad de Málaga.
- MONASTERIO, A. [Aníbal]. (2017). ¿Qué es la cultura en la “economía de la cultura”? Definiendo la cultura para crear modelos mensurables en economía cultural. *ARBOR: Ciencia, Pensamiento y Cultura*, 193-783, 1-10.
- MONTOYA, L.A. [Laura Alejandra]. (2017, octubre). *La administración, su relación e importancia en la gestión cultural*. [conferència]. Ponència presentada en el 2º Congreso Latinoamericano de Gestión Cultural. Colòmbia.
- MONZÓN, J.L. [José Luis]. (2009). Tercer Sector: delimitaciones conceptuales y dimensión ocupacional. *Panorama Social*, (9), 38-46.
- MOOK, L. [Laurie]. (2010). Social Accounting. A R. [Rupert] Taylor, O. [Olaf] Corry, H. [Håkon] Lorentzen, F. [Freda] Donoghue, A. [Alan] Fowler, I. [Isabel] Vidal, L. [Lesley] Hustink, F. [Femida] Handy, R.A. [Ram A.] Cnaan, J. [Jacqueline] Butcher, S. [Stephen] Elstub, J. [Jenny] Harrow, V. [Vicky] Lambert, I. [Irvine] Lapsley, B. [Bernd] Helmig, J. [Julia] Thaler, L. [Laurie] Mook, B. [Brenda] Gainer, A. [Annette] Zimmer ... P. [Patrick] Bond, *Third Sector Research* (p. 171-185). Springer.
- MORA, P. [Pere], GARCÍA, M. [Montserrat] i MORQUILLAS, J. [Jordi]. (2016). Hacia un modelo de gestión de las organizaciones no lucrativas orientado a la excelencia. *Revista Búsqueda*, (17), 180-190.
- MORENO, J. [Julio]. (2005). *Introducción a la contabilidad de las entidades no lucrativas*. Editorial UNED.
- MORENO, J. [Julio]. (2017). Una aproximación a la información transparente e integrada en las entidades no lucrativas. *Revista Internacional Transparencia e Integridad*, (4), 1-8.
- MORENO, A.L. [Antonio Luis] i ÁLVAREZ, J.C. [José Carlos]. (2017). El control de gestión en entidades no lucrativas. *Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, (117), 51-54.
- MUNTÉ, J. [Josep]. (2017). *La reforma comptable 2015. Annex I*. Diputació de Barcelona.
- MUÑOZ, R. [Ricardo], TIRADO, P. [Pilar] i RUIZ, M. [Mercedes]. (2010). Una propuesta de herramientas para la gestión de la transparencia en las entidades no lucrativas. *Revista de Fomento Social*, (65), 695-726.

- MURILLO, G.E. [Grace Eugenia]. (2011). *Metodología de aplicación de una auditoría de gestión como herramienta para determinar los costos de la no calidad y elevar la productividad en el departamento de ahorros de la Mutualista Pichincha*. [Tesi doctoral, Universidad Politécnica Salesiana (director: Dr. Ulises Fabián Álvarez Portilla)].
- NACIONES UNIDAS. Declaració Universal de Drets Humans. (1948).
- NAVA, M.A. [Marbelis Alejandra]. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(48).
- NAVAJO, P. [Pablo]. (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas: Guía participativa basada en valores*. Narcea Ediciones.
- NUPAP, S. [Soontarin]. (2016). Applying balanced scorecard for quality assurance in educational management: A case study of a research group in a university. *IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM)*, 26-29.
- OCHOA, S.A. [Salvador Aníbal] i TOSCANO, J.A. [Juan Alfonso]. (2012). Revisión crítica de la literatura sobre el análisis financiero de las empresas. *NÓESIS, Revista de ciencias sociales y humanidades*, 21(41), 73-100.
- OLIVERAS, E. [Ester] i MOYA, S. [Soledad]. (2005). Utilització de les dades sectorials per complementar l'anàlisi d'estats financers. *Revista de Comptabilitat i Direcció*, 2, 51-67.
- OSORIO, A. [Alfonso]. (2011). El papel político de la asociación. Tocqueville i la adaptació democrática de los poderes intermedios de Montesquieu. *Thémata. Revista de Filosofía*, (44), 406-423.
- PAIVA, V. [Verónica]. (2004). ¿Qué es el tercer sector?. *Revista Científica de UCES*, 8(1), 99-116.
- PALACIOS, E. [Esteban]. (2021). Soluciones de las comunidades autónomas de régimen general a algunas deficiencias de la Ley 49/2002 de Régimen fiscal de las entidades no lucrativas en el ámbito del mecenazgo cultural. *REVESCO, Revista de Estudios Cooperativos*, 138, 1-21.
- PANIZO, G. [Gabriel]. (2017). Prevención del blanqueo de capitales en el Tercer Sector. A M.A. [Miguel Ángel] Cabra de Luna (dir.), A. [Alejandro] Blázquez, D. [Domingo] Carbajo, A. [Almudena] Castro-Girona, T. [Teodoro] Córdón, A. [Abelardo] Delgado, J. [Jesús] Díaz de la Hoz, M. [Miguel] Ferre, C. [Cristina] Jiménez, S. [Silvia] López, R. [Rafael] de Lorenzo, L. [Lourdes] Márquez de la Calleja, I. [Isidoro] Martín, A. [Alberto] Monreal, V. [Vicente] Mora, C. [Carlos] Palao, G. [Gabriel] Panizo, I. [Isabel] Peñalosa, L. [Luis] Cayo ... A. [Alfonso] Viejo. *La dimensión social de la fiscalidad: discapacidad, tercer sector y mecenazgo*. (p.393-407). Grupo Editorial Cinca, S.A.

- PARDINES, S. [Susanna]. (2019). *L'associacionisme per la igualtat de drets lingüístics*. Càtedra de Drets Lingüístics. Universitat de València.
- PARDO, L. [Luis]. (2011). Aplicación de las nuevas tecnologías en la Administración pública. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 13, 105-125.
- PARDO, E. [Eva] i VALOR, C. [Carmen]. (2012). La estructura financiera de las Entidades No Lucrativas. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 14, 107-127.
- PENELAS, A. [Azucena] i CUESTA, P. [Pedro]. (2001). La prestación de servicios por las Organizaciones no lucrativas en España. *Distribución y Consumo*, 11(58), 34-47.
- PEÑALOSA, I. [Isabel]. (2012). *El régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos: requisitos de acceso al régimen especial. Su aplicación a las fundaciones*. [Tesi doctoral, Departamento de Derecho Público I y Ciencia Política, Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales, Universidad Rey Juan Carlos (director: Dr. Alejandro Blázquez Lidoy)].
- PEÑARROYA-FARELL, M. [Montserrat] i MIRALLES, F. [Francesc]. (2022). Business Model Adaptation to the COVID-19 Crisis: Strategic Response of the Spanish Cultural and Creative Firms. *Journal of Open Innovation: Technology, Market and Complexity*, (8), 1-20.
- PFENNIGER, M. [Mariana]. (2004a). Indicadores y estadísticas culturales: un breve repaso conceptual. *Boletín Gestión Cultural*, (7), 1-10.
- PFENNIGER, M. [Mariana]. (2004b). Indicadores y estadísticas culturales: un breve repaso conceptual. *Boletín Gestión Cultural: Indicadores y Estadísticas Culturales*, (7), 69-73.
- PICH, V. [Valentí] i RENART, M.A. [Marcos Antón]. (2012). La información financiera de las fundaciones. Consideraciones y propuestas. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 14, 73-88.
- PIÑAR, J.L. [José Luis]. (2005). Tercer sector, sector público y fundaciones. *Revista Española del Tercer Sector*, (1), 15-36.
- PONTET, N. [Norma]. (2005, noviembre). *Análisis crítico y comparación en la evolución de los tableros de control*. [conferència]. IX Congreso Internacional de Custos.
- POVEDA, C. [Carmen], GUTIÉRREZ, S. [Sandra], MINGUELLA, F. [Francesca] i MONTALBAN, M. [Marta]. (2015). *Las alianzas entre empresas e instituciones culturales*. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.
- PUJOL, P. [Pilar]. (1998a). Efectes de l'entorn actual a la gestió de les organitzacions no lucratives. *Educació Social. Revista d'intervenció socioeducativa*, (9), 6-7.
- PUJOL, J.O. [Josep Oriol]. (1998b). El ràpid creixement d'algunes entitats no lucratives. L'exemple de la Fundació Pere Tarrés. *Educació social. Revista d'intervenció socioeducativa*, (9), 23-33.

- PUJOL, J.O. [Josep Oriol]. (2001). Las personas: fundamento de las entidades no lucrativas. *Educación social. Revista de intervención socioeducativa*, (18), 79-95.
- PUJOL, J.O. [Josep Oriol]. (2008). Límits de la governabilitat i la gestió de les entitats no lucratives. *Educació Social. Revista d'intervenció socioeducativa*, (38), 134-139.
- QUEIRUGA, D. [Dolores], SALAZAR, I. [Idana] i VARGAS, P. [Pilar]. (2015). La relación entre la internacionalización y la eficiencia en las Organizaciones No Lucrativas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (85).
- QUEVEDO, N. [Nuria]. (2018). Informes d'auditoria de comptes d'entitats no lucratives: experiències d'aquest primer any d'aplicació. *Revista de L'Auditor*, (83), 30-33.
- QUINTANA, M.J. [María José]. (2003). *El modelo de información contable en las Entidades Privadas Sin Ánimo de Lucro: una propuesta de mejora para las asociaciones*. [Tesi doctoral, Departamento de Contabilidad y Gestión, Universidad de Málaga (directors: Dr. Daniel Carrasco-Díaz i Dr. Lázaro Rodríguez Ariza)].
- RADRIGÁN, M.H. [Mario H.], DÁVILA, A.M. [Ana María] i PENAGLIA, F.E. [Francesco Emanuel]. (2012). Gestión de liderazgos en los emprendimientos sociales: el caso del sector no lucrativo chileno. *Polis. Revista Latinoamericana*, (32), 1-21.
- RAUSELL, P. [Pau]. (2007). La recerca en comunicació en el País Valencià. Economia de la cultura. *Comunicació. Revista de recerca i d'anàlisi*, 22, 243-255.
- RAUSELL, P. [Pau]. (2016). Políticas culturales locales y autonómicas: Propuestas de una era postcrisis. A E. [Enrique] Bustamante (coord.), N [Natalia] Abuín, J.M. [José María], Álvarez, I. [Inmaculada] Ballesteros, J. [Jordi] Baltà, J.M. [José María] Barandiarán, P. [Patricia] Corredor, G.G. [Gloria G.] Durán, H. [Héctor] Fouce, M.T. [María Trinidad], García, M. [Manuel] Gil, J. [Javier] González, J. [Javier] López, M. [Manuel] Ortuño, J. [Jesús] Prieto, P. [Pau] Rausell, F. [Francisco] Reyes, M. [María] Velasco, H. [Hipólito] Vivar. *Informe sobre el estado de la cultura en España 2016. La cultura como motor del cambio*. Fundación Alternativas.
- RAUSELL, P. [Pau] i MARCO-SERRANO, F. [Francisco]. (2006). Análisis de la productividad en el sector de la cultura y el ocio español: Una perspectiva regional. *Estudios de Economía Aplicada*, 24(2), 699-722.
- RAUSELL, P. [Pau], MONTAGUT, J. [Julio] i MINYANA, T. [Tomás]. (2013). Hacia un nuevo modelo de financiación cultural. ¿Renovar el mecenazgo? *Periférica*, (14), 209-233.
- REGUANT-ÁLVAREZ, M. [Mercedes], VILÀ-BAÑOS, R. [Ruth] i TORRADO-FONSECA, M. [Mercedes]. (2018). La relación entre dos variables según la escala de medición con SPSS. *REIRE, Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 11(2), 45-60.
- REHEUL, A.M. [Anne-Mie], VAN CANEGHEM, T. [Tom] i VERBRUGGEN, S. [Sandra]. (2014). Financial Reporting Lags in the Non-Profit Sector: An Empirical Analysis. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, (25), 352-377.

- RETOLAZA, J.L. [José Luis], TORRES, J. [José] i SAN-JOSE, L. [Leire]. (2012). El Cuadro de Mando Integral en las Entidades no Lucrativas. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 14, 89-106.
- REY-GARCÍA, M. [Marta]. (2007). La gestión de las fundaciones en el siglo XXI: Retos, tendencias y una hoja de ruta. *Revista Española del Tercer Sector*, (6), 37-54.
- REY-GARCÍA, M. [Marta]. (2010). *Cómo evaluar los resultados de las organizaciones no lucrativas: de las buenas intenciones al impacto*. Fundación Compromiso Empresarial.
- RIBAS, M.A. [María Antonia]. (2001). El balance social como instrumento para la evaluación de la acción social en las entidades no lucrativas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (39), 115-147.
- RIBAS, M.A. [María Antonia]. (2003, maig). *La transparencia: factor clave en la gestión de las entidades no lucrativas* [conferència]. Encuentro Nacional de Institutos y Centros Universitarios de Investigación en Economía Social. València.
- RICHER, M. [Madeleine]. (1997). Las asociaciones del Tercer Sector, un nuevo objeto para las ciencias de la gestión. *Revista Venezolana de Gerencia*, 2(3), 77-91.
- RIDAO, J. [Joan]. (2015). La transparència i el dret d'accés a la informació pública en la llei catalana 19/2014. Reflexions entorn al seu abast i al marc competencial en què s'insereix. *InDret, Revista para el Análisis del Derecho*, 4/2015.
- RIERA, J. [Jordi] i RUANO, P. [Pedro]. (2016). Disseny del sistema organitzatiu i de control intern per a la prevenció i detecció del frau. *Revista de Comptabilitat i Direcció*, 23, 41-58.
- RIGALL, R. [Ricard]. (2007). L'impacte econòmic de la Fundació Gala-Salvador Dalí en el seu entorn. *Revista de Girona*, (240), 54-59.
- RIUS-ULLDEMOLINS, J. [Joaquim]. (2006). El MACBA i el CCCB. De la regeneració cultural a la governança cultural. *Digithum*, (8), 10-17.
- RIUS-ULLDEMOLINS, J. [Joaquim]. (2012). Política cultural e hibridación de las instituciones catalanes. El caso de Barcelona. *Revista Española de Ciencia Política*, (29), 85-105.
- RIUS-ULLDEMOLINS, J. [Joaquim]. (2013). ¿Es posible gobernar los teatros de ópera? Análisis del caso del Gran Teatro del Liceu de Barcelona. *Revista Española de Ciencia Política*, (33), 81-104.
- RIUS-ULLDEMOLINS, J. [Joaquim]. (2014). Modelos de política cultural y modelos de equipamientos culturales: de los modelos nacionales a los modelos locales. Análisis del caso de Barcelona. *Política y Sociedad*, 51(2), 399-422.
- RIUS-ULLDEMOLINS, J. [Joaquim] i GISBERT, V. [Verònica]. (2018). ¿Por qué las políticas culturales locales no cambian? Constricciones del modelo urbano, inercia en

- la gestión y batallas culturales en los “gobiernos del cambio” en Madrid y Barcelona (2015-2018). *Revista Española de Ciencia Política*, (47), 93-122.
- RIUS-ULLDEMOLINS, J. [Joaquim] i OBIOL, S. [Sandra]. (2018). Polítiques culturals: per a quina cultura i quin projecte de país?. *L'Espill*, (57), 165-178.
- RIUS-ULLDEMOLINS, J. [Joaquim], RODRÍGUEZ, A. [Arturo] i MARTÍNEZ, S. [Santi]. (2012). El sistema de política cultural en Catalunya: un proceso inacabado de articulación y racionalización. *RIPS, Revista de Investigaciones Políticas y Sociológicas*, 11(3), 173-203.
- RIUS-ULLDEMOLINS, J. [Joaquim] i RUBIO-AROSTEGUI, J.A. [Juan A.]. (2012). La modernización de la gestión pública de la cultura. Análisis comparado del caso de los equipamientos culturales de las comunidades autónomas de Cataluña y Madrid. *GAPP, Gestión y Análisis de Políticas Públicas. Nueva Época*, (8), 11-34.
- RIUS-ULLDEMOLINS, J. [Joaquim] i RUBIO-AROSTEGUI, J.A. [Juan Arturo]. (2015). Nuevos escenarios para la cultura: Crisis del sistema cultural, transición al digital y refundación de la política cultural. *Política y Sociedad*, 52(1), 9-26.
- RIUS-ULLDEMOLINS, J. [Joaquim] i RUBIO-AROSTEGUI, J.A. [Juan A.]. (2016). El diagnóstico de la crisis de la cultura en España: del recorte público a la crisis sistemática. *Arte, Individuo y Sociedad*, 28(1), 41-57.
- RIUS-ULLDEMOLINS, J. [Joaquim] i ZARLENGA, M.I. [Matías I.]. (2014). Industrias, distritos, instituciones y escenas. Tipología de clústeres culturales en Barcelona. *Revista Española de Sociología*, (21), 47-68.
- RODRÍGUEZ, A. [Adolfo]. (2005). El análisis económico-financiero de las entidades no lucrativas. Indicadores de Gestión. *Acciones e Investigaciones Sociales*, (20), 91-112.
- RODRÍGUEZ, A.G. [Alejandra Guadalupe]. (2018). La contabilidad en organizaciones no lucrativas. *Revista Biológico Agropecuaria*, 6(2), 61-64.
- ROMANELLO, G. [Gloria]. (2016). *El conocimiento de los públicos y la gestión de las instituciones culturales. El caso de las instituciones de arte contemporáneo en Francia y en España*. [Tesi doctoral, Departament de Teoria Sociològica, Filosofia del Dret i Metodologia de les Ciències Socials, Universitat de Barcelona (directors: Dr. Arturo Rodríguez Morató i Dr. Matías I. Zarlenga)].
- ROMERO, I. [Imma]. (2012). Parlem de voluntariat cultural?. *Canemàs: revista de pensament associatiu*, (3), 86-101.
- ROMERO, M.A. [Mariano Andrés]. (2013, agost). *El presupuesto en una organización sin fines lucrativos*. [conferència]. XXXVI Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos.
- ROSANAS, J.M. [Josep Maria]. (2007). Indicadors de gestió, incentius, motivació i ètica en el control de gestió. *Revista de Comptabilitat i Direcció*, 3, 125-146.

- ROVIRA, M.R. [Maria Rosa], JEREZ, F. [Fina] i JOHANISOVA, N. [Nadia]. (2012). Transparencia y rendición de cuentas en las entidades no lucrativas. El caso de las fundaciones. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 14, 159-181.
- ROWAN, J. [Jaron]. (2016). Una economía cultural de la cultura. *Periférica Internacional. Revista para el análisis de la cultura y el territorio*, (17), 93-102.
- RUBIO-AROSTEGUI, A. [Arturo] i RIUS-ULLDEMOLINS, J. [Joaquim]. (2015). Cultura y políticas públicas después del diluvio. Las ciencias sociales y la refundación de la política cultural. *Política y Sociedad*, 52(1), 27-52.
- RUBIO-AROSTEGUI, J.A. [Juan Arturo] i VILLARROYA, A. [Anna] (2021). Patronage as a way out of crisis? the case of major of cultural institutions in Spain. *Cultural Trends*, 31(4), 372-391.
- RUIZ, J.I. [José Ignacio]. (2001). El sector no lucrativo en España. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (37), 51-78.
- RUIZ, J.I. [José Ignacio], CASADO, D. [Demetrio], JIMÉNEZ, A. [Antonio], MONTSERRAT, J. [Julia] i RODRÍGUEZ, G. [Gregorio]. (2006). *El sector no lucrativo en España: Una visión reciente*. Fundación BBVA.
- RUIZ, M. [Mercedes] i TIRADO, P. [Pilar]. (2004). El presupuesto como instrumento de planificación y control de las entidades no lucrativas. *Técnica Contable*, (662), 28-41.
- RUIZ, M. [Mercedes], TIRADO, P. [Pilar] i MORALES i A.C. [Alfonso Carlos]. (2008). Transparencia y calidad de la información económico-financiera en las entidades no lucrativas. Un estudio empírico a nivel andaluz. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (63), 253-274.
- RUIZ DE GAUNA, R. [Rafael]. (2003). El tercer sector a Catalunya: situació i perspectives. *Educació Social, Revista d'intervenció socioeducativa*, (23), 97-105.
- SACRISTÁN, I. [Ignacio]. (2015). *Efectos de la diversificación de ingresos en el rendimiento de las entidades no lucrativas*. [Tesi doctoral, Departamento de Organización de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Complutense de Madrid (director: Dr. Antonio Rodríguez Duarte)].
- SAINZ DE VICUÑA, J.M. [José María]. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. ESIC Editorial.
- SAJARDO, A. [Antonia] i CHAVES, R. [Rafael]. (2006). Balance y tendencias en la investigación sobre Tercer Sector no Lucrativo. Especial referencia al caso español. *CIRIEC- España. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (56), 87-116.
- SALADRIGUES, R. [Ramon] i GRANÓ, M. [Marta]. (2014). Audit expectation gap: fraud detection and other factors. *European Accounting and Management Review*, 1(1), 120-142.

- SALAMON, L.M. [Lester], ANHEIER, H.K. [Helmut], LIST, R. [Regina], TOEPLER, S. [Stefan] i SOKOLOWSKI, S.W. [S. Wojciech]. (1999). *La sociedad civil global. Las dimensiones del sector no lucrativo. Proyecto de estudio comparativo del sector no lucrativo de la Universidad Johns Hopkins*. Fundación BBVA.
- SALINAS, F. [Francisco] i RUBIO, M.J. [María José]. (2001). Tendencias en la evolución de las organizaciones no lucrativas hacia la empresa social. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (37), 79-116.
- SÁNCHEZ, J.A. [Jessica Andrea]. (2014). La gestión cultural como eje de integración comunitaria. *Trabajo social*, 16(16), 221-235.
- SÁNCHEZ, S.T. [Sisney Tatiana] i CASTILLO, A.M. [Alejandra María]. (2015, agost). *Importancia de la contabilidad como medio de control y gestión para las entidades sin ánimo de lucro*. [conferència]. Memorias. Jornada Internacional de Estudios Disciplinarios en Contabilidad. Programa de Contaduría Pública. Bogotá, D.C.
- SÁNCHEZ, J.M. [José Manuel], VÉLEZ, M.L. [María Luisa] i ARAÚJO, P. [Pedro]. (2016). Balanced Scorecard para emprendedores: desde el modelo Canvas al Cuadro de Mando Integral. *Investigación y Reflexión*, XXIV(1), 37-47.
- SANZ, B. [Beatriz]. (2011). *Reptes de futur*. Fundació Universitat Oberta de Catalunya (FUOC).
- SARROCA, M.P. [M. Pilar]. (2003). El paper del mecenatge en l'economia catalana de la cultura. *Nota d'Economia*, (76-77), 131-134.
- SOCIAS, A. [Antoni]. (2003). *El component solidari i el resultat en les entitats econòmiques privades*. [conferència]. Lliçó inaugural. Universitat de les Illes Balears.
- SOLDEVILA, P. [Pilar]. (2001). El control de gestión en organizaciones no lucrativas. *Técnica contable*, 53(632-633), 655-661.
- SOLDEVILA, P. [Pilar]. (2004). *La contabilidad de gestión en las organizaciones sin ánimo de lucro*. Universidad Pontificia Comillas.
- SOLDEVILA, P. [Pilar] i CORDOBÈS, M. [Magdalena]. (2012). La gestió de les Entitats No Lucratives: Aspectes distintius. *Revista de Comptabilitat i Direcció*, 14, 15-54.
- SOLDEVILA, P. [Pilar] i OLIVERAS, E. [Ester]. (2002). Management control in non-profit organizations: the case of the associations of economists in Spain. *Working Paper*, 583.
- SOLDEVILA, P. [Pilar] i ROCA, E. [Esther]. (2004). *La contabilidad de gestión en las organizaciones sin ánimo de lucro*. Universidad Pontificia Comillas.
- SPEER, J. [Janai]. (2010). *Non-profit arts organizations succeeding in the recession*. [Tesi doctoral, Faculty of the USC Graduate School, University of Southern California].
- SUBIRATS, J. [Joan] i FINA, X. [Xavier]. (2008). *El retorn social de les polítiques culturals*. Departament de Cultura i Mitjans de Comunicació. Generalitat de Catalunya.

- TALAVERA, C. [Carmen] i SANCHÍS, J.R. [Joan Ramón]. (2021). Ética y Responsabilidad Social en las alianzas estratégicas. El caso de las alianzas entre entidades lucrativas y no lucrativas. *REVESCO: Revista de estudios cooperativos*, (137), 142-160.
- TERME, Ed. (2011). El futur econòmic i social de les entitats sense ànim de lucre. *Terme, Revista d'Història*, (26).
- TOVAR, M.I. [Martha Isabel]. (2007). Gerenciar y gestionar lo cultural. Tarea inaplazable. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (60), 25-40.
- TRIGUERO, A. [Ángela] i JIMÉNEZ, J.C. [Juan Carlos]. (2004). Un modelo de determinación de ingresos para las entidades no lucrativas. *Economistas. Economía social: logros, problemas y oportunidades*, XXII(102), 37-44.
- TUA, J. [Jorge] i GONZALO, J.A. [José A.]. (1989). La responsabilidad social del auditor. Ponencia presentada al III Congreso Latinoamericano de Investigación Contable. *Contaduría Universidad de Antioquia*, (15), 11-43.
- UREÑA, L. [Luis]. (2018, octubre). *La auditoría al servicio de la "accountability" en las entidades sin fines lucrativos*. [conferència]. XVII Congreso Internacional de Investigadores en Economía Social y Cooperativa. La Economía Social: transformaciones recientes, tendencias y retos de futuro.
- VARGAS, E.T. [Erika Tatiana]. (2017). *Importancia en la definición de las políticas contables. Dentro del ciclo contable de la organización. Políticas contables*. [Assaig]. Contaduría Pública. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá.
- VÁZQUEZ, S. [Silvina]. (2021a). *Definicions jurídiques, funcions i visions polítiques de les fundacions europees. Estudi comparatiu de nou països de la Unió Europea*. Coordinadora Catalana de Fundacions.
- VÁZQUEZ, S. [Silvina]. (2021b). *Cap a una filantropia universal: les associacions de fundacions a escala global i local*. Coordinadora Catalana de Fundacions.
- VECCO, M. [Marilena], CLARKE, M. [Martin], VROONHOF, P. [Paul], DE WEERD, E. [Eveline], IVKOVIC, E. [Ena], MINICHOVA, S. [Sofía] i NAZAREJOVA, M. [Miriam]. (2022). *La repercusión de la pandemia de COVID-19 en las instituciones culturales, la educación y la investigación*. Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI).
- VERGÉS, J. [Joaquim]. (1998). *La planificació econòmica i financera a l'empresa. Elaboració i utilització de previsions com a base de la gestió*. Universitat Autònoma de Barcelona.
- VERGÉS, J. [Joaquim]. (1999). *El control de la gestió en la direcció d'empreses*. Universitat Autònoma de Barcelona.

- VERNIS, A. [Alfred]. (2004, novembre). *La colaboración entre administraciones públicas y organizaciones no lucrativas: hacia la sociedad relacional*. [conferència]. XI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 1-22.
- VERNIS, A. [Alfred]. (2005). Tensiones y retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas. *Revista Española del Tercer Sector*, (1), 37-62.
- VICERECTORAT DE RECERCA DE LA UNIVERSITAT DE BARCELONA. (2020). *Codi d'integritat en la recerca de la Universitat de Barcelona*. Universitat de Barcelona.
- VIDAL, P. [Pau], CASTIÑEIRA, À. [Àngel], IGLESIAS, M. [María], MIROSA, O. [Oriol] i VILLA, A. [Ana]. (2003). *Resumen del Libro blanco del tercer sector cívico-social en Catalunya. Documento de síntesis. 01 Colección Papers de Investigación OTS*. Observatorio del Tercer Sector.
- VIDAL, P. [Pau], TORRES, D. [Domingo], GUIX, B. [Bárbara] i PEÑA, M. [María]. (2005). La responsabilidad social de las organizaciones no lucrativas. Aproximación conceptual y desarrollo del modelo RSO. *03. Colección Papers de Investigación OTS*, 3-32.
- VILLARROYA, A. [Anna], ESCARDIBUL, J.O. [Josep-Oriol] i BENLLIURE, F. [Francesc]. (2012). *L'impacte econòmic del tercer sector cultural a Catalunya*. Generalitat de Catalunya.
- VILORA, N. [Norka]. (2005). (2005). Factores que inciden en el sistema de control interno de una organización. *Actualidad contable FACES*, 8(11), 87-92.
- VINYALS, M. [Manel]. (2006). El patrocini i el mecenatge cultural com a elements estratègics de les relacions públiques. *Anàlisi*, (34), 271-286.
- WEINSTEIN, L.B. [Larry B.] i BUKOVINSKY, D. [David]. (2008). *The Use of Balanced Scorecard Techniques and Performance Metrics to Achieve Operational and Strategic Alignment in Nonprofit Arts and Cultural Organizations*. Wright State University.
- ZALAKAIN, J. [Joseba]. (2001). Nuevas herramientas de financiación para el tercer sector. *Zerbitzuan. Revista de servicios sociales*, (39), 43-54.

NORMATIVA

- ESPANYA, CAP DE L'ESTAT. *Llei 37/1992, de 28 de desembre, de l'Impost sobre el Valor Afegit*, Butlletí Oficial de l'Estat núm. 312 (1992).
- ESPANYA, CAP DE L'ESTAT. *Llei 31/1995, de 8 de novembre, de prevenció de Riscos Laborals*, Butlletí Oficial de l'Estat núm. 269 (1995).
- ESPANYA, CAP DE L'ESTAT. *Llei 43/1995, de 27 de desembre, de l'Impost de Societats*, Butlletí Oficial de l'Estat núm. 310 (1995).
- ESPANYA, CAP DE L'ESTAT. *Llei 15/1999, de 13 de desembre, de Protecció de Dades de Caràcter Personal*, Butlletí Oficial de l'Estat núm. 298 (1999).
- ESPANYA, CAP DE L'ESTAT. *Llei 49/2002, de 23 de desembre, de règim fiscal de les entitats sense finalitats lucratives i dels incentius fiscals al mecenatge*, Butlletí Oficial de l'Estat núm. 307 (2002).
- ESPANYA, CAP DE L'ESTAT. *Llei 54/2003, de 12 de desembre, de reforma del marc normatiu de la prevenció de riscos laborals*, Butlletí Oficial de l'Estat núm. 298 (2003).
- ESPANYA, CAP DE L'ESTAT. *Llei orgànica 6/2006, de 19 de juliol, de reforma de l'Estatut d'Autonomia de Catalunya*, Butlletí Oficial de l'Estat núm. 172 (2006).
- ESPANYA, CAP DE L'ESTAT. *Llei Orgànica 3/2007, de 22 de març, per a la igualtat efectiva de dones i homes*, Butlletí Oficial de l'Estat núm. 71 (2007).
- ESPANYA, CAP DE L'ESTAT. *Llei 11/2007, de 22 de juny, d'accés electrònic dels ciutadans als Serveis Públics*, Butlletí Oficial de l'Estat núm. 150 (2007).
- ESPANYA, CAP DE L'ESTAT. *Llei 10/2010, de 28 d'abril, de prevenció del blanqueig de capitals i del finançament del terrorisme*, Butlletí Oficial de l'Estat núm. 103 (2010).
- ESPANYA, CAP DE L'ESTAT. *Llei 27/2014, de 27 de novembre, de l'Impost de Societats*, Butlletí Oficial de l'Estat núm. 288 (2014).
- ESPANYA, CAP DE L'ESTAT. *Llei 22/2015, de 20 de juliol, d'Auditoria de Comptes*, Butlletí Oficial de l'Estat núm. 173 (2015).
- ESPANYA, CAP DE L'ESTAT. *Llei Orgànica 3/2018, de 5 de desembre, de Protecció de Dades Personals i garantia dels drets digitals*, Butlletí Oficial de l'Estat núm. 294 (2018).
- ESPANYA, CAP DE L'ESTAT. *Reial Decret Llei 6/2019, d'1 de març, de mesures urgents per a la garantia de la igualtat de tracte i d'oportunitats entre dones i homes en el treball i l'ocupació*, Butlletí Oficial de l'Estat núm. 57 (2019).

- ESPANYA, MINISTERI D'ECONOMIA I COMPETITIVITAT. *Resolució de 26 de març de 2013, de l'Institut de Comptabilitat i Auditoria de Comptes, per al que s'aprova el Pla de Comptabilitat de les entitats sense finalitats lucratives*, Butlletí Oficial de l'Estat núm. 86 (2013).
- ESPANYA, MINISTERI D'ECONOMIA, INDÚSTRIA I COMPETITIVITAT. *Resolució de 23 de desembre de 2016, del Instituto de Contabilidad y Auditoria de Cuentas, per la que es publica la modificació de determinades Normes Tècniques d'Auditoria i del Glossari de termes*. S'inclou la revisió de la Norma Internacional d'Auditoria 701 sobre comunicació de les qüestions clau de l'auditoria en l'informe d'auditoria emès per un auditor independent, Butlletí Oficial de l'Estat núm. 316 (2016).
- ESPANYA, MINISTERI D'ECONOMIA, INDÚSTRIA I COMPETITIVITAT. *Resolució de 23 de desembre de 2016, del Instituto de Contabilidad y Auditoria de Cuentas, per la que es publica la modificació de determinades Normes Tècniques d'Auditoria i del Glossari de termes*. S'inclou la revisió de la Norma Internacional d'Auditoria 706 sobre paràgrafs d'èmfasi i paràgrafs sobre altres qüestions a l'informe d'auditoria emès per un auditor independent. Butlletí Oficial de l'Estat núm. 316 (2016).
- ESPANYA, MINISTERI D'ECONOMIA I HISENDA. *Reial Decret 1624/1992, de 29 de desembre*, Butlletí Oficial de l'Estat núm. 314 (1992).
- ESPANYA, MINISTERI D'ECONOMIA I HISENDA. *Reial Decret 1065/2007, de 27 de juliol, pel que s'aprova el Reglament General de les actuacions i els procediments de gestió i inspecció tributària i de desenvolupament de les normes comuns dels procediments d'aplicació dels tributs*, Butlletí Oficial de l'Estat núm. 213 (2007).
- ESPANYA, MINISTERI D'ECONOMIA I HISENDA. *Reial Decret 1514/2007, de 16 de novembre, pel qual s'aprova el Pla General de Comptabilitat*, Butlletí Oficial de l'Estat núm. 278 (2007).
- ESPANYA, MINISTERI D'HISENDA. *Reial Decret 1270/2003, de 10 d'octubre, pel qual s'aprova el Reglament per a l'aplicació del règim fiscal de les entitats sense finalitats lucratives i dels incentius fiscals al mecenatge*, Butlletí Oficial de l'Estat núm. 254 (2003).
- ESPANYA, MINISTERI DE LA PRESIDÈNCIA. *Reial Decret Legislatiu 1/2010, de 2 de juliol, pel qual s'aprova el text refós de la Llei de Societats de Capital*, Butlletí Oficial de l'Estat núm. 161 (2010).
- GENERALITAT DE CATALUNYA. *Decret 259/2008, de 23 de desembre, pel qual s'aprova el Pla de comptabilitat de les fundacions i les associacions subjectes a la legislació de la Generalitat de Catalunya*, Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya núm. 5288 (2008).
- GENERALITAT DE CATALUNYA. *Decret 8/2021, de 9 de febrer, sobre la transparència i el dret d'accés a la informació pública*, Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya núm. 8339 (2021).

GENERALITAT DE CATALUNYA. *Llei 4/2008, del 24 d'abril, del llibre tercer del Codi Civil de Catalunya, relatiu a les persones jurídiques*, Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya núm. 5123 (2008).

GENERALITAT DE CATALUNYA. *Llei 19/2014, del 29 de desembre, de transparència, accés a la informació pública i bon govern*. Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya núm. 6780 (2014).

GENERALITAT DE CATALUNYA. *Llei 21/2014, del 29 de desembre, del protectorat de les fundacions i de verificació de l'activitat de les associacions declarades d'utilitat pública*. Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya núm. 6780 (2014).

GENERALITAT DE CATALUNYA. *Llei 25/2015, del 30 de juliol, del voluntariat i de foment de l'associacionisme*, Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya núm. 6930 (2015).

GENERALITAT DE CATALUNYA. *Ordre JUS/152/2018, de 12 de setembre, per la qual s'estableix el nivell de subjecció de les fundacions i de les associacions declarades d'utilitat pública als instruments de transparència establerts per la Llei 21/2014, del 29 de desembre, del protectorat de les fundacions i de verificació de l'activitat de les associacions declarades d'utilitat pública*. Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya núm. 7707 (2018).

UNIÓ EUROPEA. *Norma Internacional de Comptabilitat número 10 sobre fets posteriors a la data de tancament*. Diari Oficial de la Unió Europea núm. L320/42 (2008).

UNIÓ EUROPEA. *Reglament (UE) 2016/679 del Parlament Europeu i del Consell de 27 d'abril de 2016 relatiu a la protecció de les persones físiques en el que respecta al tractament de dades personals i a la lliure circulació d'aquestes dades i pel que es deroga la Directiva 95/46/CE (Reglament General de Protecció de Dades)*. Diari Oficial de la Unió Europea núm. L 119/1 (2016).

A N N E X O S

TRANSPARÈNCIA I OBLIGACIONS ECONÒMIQUES, COMPTABLES I FISCALS DE LES ENTITATS CULTURALS NO LUCRATIVES A CATALUNYA

ANNEX I. *Model del qüestionari*

ANNEX II. *Resultats del qüestionari*

ANNEX III. *Model del qüestionari reduït*

ANNEX IV. *Resultats del qüestionari reduït*

ANNEX V. *Guia de les entrevistes semiestructurades*

ANNEX VI. *Entrevistes semiestructurades*

ANNEX VII. *Resultats de la hipòtesi general. Anàlisi univariable*

ANNEX VIII. *Resultats de la hipòtesi general. Anàlisi bivariàble*

ANNEX IX. *Resultats de la hipòtesi general. Anàlisi multivariable*

ANNEX X. *Índex de gràfics i taules*

ANNEX I.

**MODEL DE
QÜESTIONARI**

CORREU ELECTRÒNIC PER A L'ENVIAMENT DEL QÜESTIONARI

Assumpte:

Estudi de la gestió econòmica de les entitats culturals i els efectes del COVID-19

Benvolgut/da Sr./Sra.,

Em presento, sóc Cristina Cinelli, doctoranda de la Universitat de Barcelona, en l'àmbit de gestió cultural. Em dirigeixo a vostès perquè estic realitzant un estudi sobre els problemes i les limitacions que pateixen les entitats culturals catalanes, en el seu sentit més ampli, en l'àmbit de la gestió econòmica, comptable, fiscal i els efectes del COVID-19.

Entenem que són dies molt difícils, però els agrairia respondre aquest qüestionari que comporta entre 10-15 minuts. S'inclou un número de referència per a realitzar el qüestionari, únicament és per a evitar el seu reenviament si ja l'han contestat.

Número de referència:

Moltes gràcies per la seva cooperació.

Ben cordialment,

Cristina Cinelli

Doctoranda de la Universitat de Barcelona

Programa "Societat i Cultura", àmbit de "Gestió de la Cultura i el Patrimoni"

INFORMACIÓ SOBRE EL QÜESTIONARI

Aquest qüestionari forma part de l'estudi de la tesi doctoral sobre els problemes i les limitacions que presenten les entitats culturals catalanes de caràcter no lucratiu en la seva gestió econòmica, comptable i fiscal. Addicionalment, hem inclòs preguntes sobre els greus efectes negatius que està generant el COVID-19 tant a nivell econòmic com social dins el sector cultural.

Les respostes rebudes s'utilitzaran exclusivament en el context d'aquesta tesi doctoral i en la posterior elaboració d'altres treballs acadèmics relacionats. La informació facilitada sempre es presentarà en forma agregada amb la finalitat de mantenir en tot moment l'anonimat dels participants.

Respondre aquest qüestionari porta una mitjana de 10-15 minuts. La major part de les preguntes són de tipus multi-opció, tot i que, si considereu necessari ampliar la vostra aportació en algunes d'elles, sempre disposeu d'un apartat de comentaris. El qüestionari no inclou cap pregunta en la que calgui compartir dades econòmiques concretes de la vostra entitat.

La vostra participació és fonamental per a disposar d'un panorama el més ampli possible del sector cultural català de caràcter no lucratiu, per aquest motiu us demanem que contesteu el qüestionari, tot agraint-vos el temps que li dedicareu.

DADES IDENTIFICADORES

- Forma jurídica de la vostra entitat: *(resposta única i obligatòria)*
 - Fundació privada
 - Associació declarada d'utilitat pública
 - Associació no declarada d'utilitat pública
 - Altres

COMENTARIS: *(Opcional)*

- Descrigui els principals camps culturals en els què actua la vostra entitat (marqui com a màxim 3): *(obligatòria)*
 - Arts escèniques
 - Arts visuals
 - Audiovisual i cinema
 - Cultura popular i tradicional
 - Editorial i llibres
 - Museus i patrimoni
 - Multidisciplinari
 - Música
 - Altres

COMENTARIS: *(Opcional)*

- Codi postal del domicili social de l'entitat: _____ *(optativa)*

- Àmbit principal d'actuació de l'entitat: *(optativa)*
 - Local
 - Comarcal
 - Provincial
 - Nacional català
 - Estatal
 - Internacional

COMENTARIS: *(Opcional)*

- Indiqui el càrrec dintre de l'entitat de la persona que respon el qüestionari: *(opció múltiple, màxim 3 amb casella de verificació, obligatòria)*
 - Membre del patronat o de la junta
 - Membre del patronat o la junta responsable de la gestió financera
 - Director/a General o Gerent
 - Personal de l'entitat amb responsabilitats financeres
 - Auditor/a intern/a
 - Assessor/a extern/a
 - Altres: _____

COMENTARIS: *(Opcional)*

DADES ECONÒMIQUES

- Indiqueu les següents magnituds de la vostra entitat per a l'exercici 2018 o el darrer exercici tancat: *(obligatòria)*
 - Valor de l'actiu del balanç de situació:
 - Inferior a 150.000 euros
 - Entre 150.000 euros i 500.000 euros
 - Entre 500.000 euros i 1.000.000 euros
 - Entre 1.000.000 euros i 2.850.000 euros
 - Superior a 2.850.000 euros
 - Ingressos ordinaris:
 - Inferior a 150.000 euros
 - Entre 150.000 euros i 500.000 euros
 - Entre 500.000 euros i 2.000.000 euros
 - Entre 2.000.000 euros i 5.700.000 euros
 - Superior a 5.700.000 euros
 - Nombre mitjà de treballadors assalariats:
 - Sense treballadors assalariats
 - Entre 1 i 5 treballadors assalariats
 - Entre 6 i 10 treballadors assalariats
 - Entre 11 i 50 treballadors assalariats
 - Entre 51 i 250 treballadors assalariats
 - Superior a 250 treballadors assalariats
 - Nombre aproximat anual d'usuaris que participen en les activitats de la vostra entitat:
 - Menys de 5.000 persones
 - Més de 5.000 fins a 25.000 persones
 - Més de 25.000 fins a 100.000 persones
 - Més de 100.000 fins a 500.000 persones
 - Més de 500.000 persones

COMENTARIS: *(Opcional)*

ALTRES DADES

- Quants anys fa que es va donar d'alta legalment la vostra entitat? *(obligatòria)*
 - Fa menys de 10 anys (abans de l'1 de gener de 2010)
 - Fa més de 10 anys

- En el context de la gestió econòmica de la vostra entitat, quina afirmació s'ajusta més a la vostra entitat? *(opcional)*
 - Estem obligats a fer auditoria de forma anual.
 - Fem auditoria obligatòria i voluntària, per casos com les justificacions de subvencions.
 - No tenim obligació de fer auditoria, però la fem de forma voluntària.
 - No ens auditem.

- Quina és la formació de la principal persona responsable de la gestió econòmica-financera de l'entitat? *(opcional)*
 - Formació universitària en gestió econòmica-financera
 - Formació universitària genèrica
 - Formació tècnica en gestió econòmica-financera
 - Formació tècnica genèrica
 - Sense formació econòmica-financera

- Dins l'estructura orgànica de l'entitat hi ha algun altre membre amb una formació específica en el camp econòmic/comptable? (Si/No). *(opcional)*
 - En cas afirmatiu, quin càrrec ocupa? _____ *(opcional)*

- La seva entitat és receptora de subvencions d'administracions públiques? *(obligatòria)*
 - Si
 - No
 - NS/NC

- Quin percentatge dels vostres ingressos ordinaris de l'any 2018 procedien de subvencions d'administracions públiques? *(optativa)*
 - No tenim ingressos d'administracions públiques
 - Fins un 25%
 - Entre un 25% i un 50%
 - Entre un 50% i un 75%
 - Entre un 75% i un 100%

COMENTARIS: *(Opcional)*

BLOC 1. DADES COMPTABLES

Pregunta 1.1. Respecte de les següents eines de gestió i procediments comptables, amb quina periodicitat es realitzen de forma habitual en la vostra entitat?

Periodicitat en l'ús de les eines de gestió	Mensual	Trimestral	Semestral	Anual	NS/NC	No en fem
Elaboració del pressupost						
Seguiment del pressupost						
Patronats o juntes						
Consell de mecenatge						
Quadres de Comandament						
Indicadors de gestió						
Seguiment del pla de tresoreria						
Registres comptables						
Presentació d'impostos						
Sol·licitud de subvencions						
Procediments de licitació						
Estats financers						
Memòries d'activitat						

Pregunta 1.2. Si existeixen els següents càrrecs dintre de la vostra entitat, indiqui la periodicitat en la que participen en la revisió de la gestió econòmica.

Periodicitat en la revisió	Mensual	Trimestral	Semestral	Anual	NS/NC	No en disposem
Membres del patronat de la fundació o de la junta de l'associació						
Principal responsable de la gestió financera del patronat o la junta <i>(tresorer/secretari o president)</i>						
Director/a general o Gerent						
Personal de l'entitat amb responsabilitats financeres						
Auditor/a intern/a						
Responsable de compliment normatiu						
Assessor/a extern/a <i>(gestoria, bufet)</i>						
Auditor/a de comptes						
Síndic/a de comptes						

Pregunta 1.3. De les següents afirmacions, quines creieu que s'ajusten al programa d'activitats de la vostra entitat?

Afirmacions sobre el programa d'activitats	Si	No	NS/NC
Les activitats es mantenen de forma estable any rere any.			
Tots els anys canviem de forma substancial les activitats.			
Som una entitat amb una gamma d'activitats i serveis molt diversificada.			
Els conceptes per a descriure les nostres activitats són els que s'utilitzen habitualment en el sector cultural.			
Els conceptes per a descriure les nostres activitats són molt específics i poc habituals dins el sector cultural.			
Disposem d'una activitat molt diferenciada de la resta d'entitats.			
Les nostres activitats són de caràcter molt semblant a altres entitats dins del sector cultural.			
Podem comparar els nostres resultats econòmics i d'activitat amb altres entitats del sector cultural.			
La nostra diversitat fa molt complicada la comparativa amb altres entitats.			
La nostra entitat disposa d'una grandària estàndard amb d'altres del sector.			
La nostra entitat disposa d'una grandària impossible de comparar amb d'altres.			

COMENTARIS SOBRE AQUEST APARTAT: *(Opcional)*

BLOC 2. GESTIÓ ECONÒMICA

Pregunta 2.1. Indiqueu quins dels següents models d'anàlisi econòmica utilitzeu.

Models d'anàlisi econòmica	Si	No	NS/NC
Comparar pressupost inicial amb l'executat			
Anàlisi comparativa de resultats mensuals respecte exercici anterior			
Anàlisi comparativa de resultats trimestrals respecte exercici anterior			
Anàlisi resultats any actual i any anterior			
Anàlisi resultats any actual i darrers tres anys			
Comparativa de resultat amb altres entitats del sector			
Quadre de comandament integral			
Quadres de comandament per departaments			
Pla estratègic de l'entitat			

Pregunta 2.2. Quin és el nivell temporal d'aplicació dels indicadors de gestió?

Indicadors de gestió	Mensual	Trimestral	Semestral	Anual	No en fem servir	NS/NC
Indicadors de qualitat (per exemple, el grau de satisfacció dels usuaris, el nombre de queixes o el nombre de suggeriments)						
Indicadors d'activitat (per exemple, el número d'activitats o el grau d'utilització de l'equipament)						
Indicadors de recursos humans (per exemple, el grau d'absentisme del personal o l'evolució de la plantilla mitjana de l'ens)						
Indicadors econòmics (per exemple, l'evolució de les donacions i subvencions o la morositat de l'entitat)						

Pregunta 2.3. Quines de les següents normes heu incorporat en la gestió de la vostra entitat i quant temps en fa que estan implementades?

Aplicació de la normativa	Menys d' un any	Entre 1 i 3 anys	Més de 3 anys	No ho apliquem	NS/NC
Llei de transparència					
Compliment normatiu i bon govern					
Llei de protecció de dades					
Pla d'igualtat					
Prevenició de riscos laborals					
Prevenició del blanqueig de capitals					
Codi ètic					
Administració electrònica					
Accessibilitat per a discapacitats					

COMENTARIS SOBRE AQUEST APARTAT: *(Opcional)*

BLOC 3. GESTIÓ COMPTABLE I FISCAL

Pregunta 3.1. Quins són els àmbits de gestió econòmica-comptable on habitualment es detecten incidències?

Àmbits de gestió	Gens	Poc	Intermedi	Bastant	Molt	Ho desconec
Control intern (Procediments)						
Actius (Immobilitzat, Deutors, Tresoreria)						
Passius (Deutes a curt i llarg termini)						
Despeses (d'activitat, financeres, extraordinàries)						
Ingressos (d'activitat, financers, extraordinaris)						
Documentació legal (contractes, convenis...)						
Informació no financera (medi ambient, lluita contra la corrupció, etc.)						
Comptes Anuals (informació a la memòria)						

Teniu detectat perquè es generen aquestes incidències? Creieu que hi ha altres àmbits que no s'han detallat a la graella anterior? *(Opcional)*

Pregunta 3.2. Quins són els àmbits de gestió econòmica-comptable on és més difícil preveure que pot passar?

Àmbits de gestió	Gens	Poc	Intermedi	Bastant	Molt	Ho desconec
Control intern (Procediments)						
Actius (Immobilitzat, Deutors, Tresoreria)						
Passius (Deutes a curt i llarg termini)						
Despeses (d'activitat, financeres, extraordinàries)						
Ingressos (d'activitat, financers, extraordinaris)						
Documentació legal (contractes, convenis...)						
Informació no financera (medi ambient, lluita contra la corrupció, etc.)						
Comptes Anuals (informació a la memòria)						

Perquè creieu que són de difícil previsió? Teniu altres elements detectats de difícil previsió? *(Opcional)*

Pregunta 3.3. Dels següents conceptes fiscals, impostos i declaracions informatives, si en feu, qui s'encarrega de la gestió davant l'Agència Tributària?

Gestió fiscal de l'entitat	Entitat	Assessoria externa	No en fem	Ho desconeix
Autoliquidació. Model trimestral/mensual de l'Impost Valor Afegit (model 303)				
Declaració resum anual Impost Valor Afegit (model 390)				
Declaració informativa. Declaració anual d'operacions amb terceres persones (model 347)				
Declaració informativa. Declaració recapitulativa d'operacions intracomunitàries (Model 349)				
Subministrament Immediat d'Informació IVA (SII)				
Aplicació de Prorrata				
Model trimestral/mensual de retencions d'activitats econòmiques o d'arrendaments (model 111-115)				
Declaració informativa. Retencions d'activitats econòmiques o d'arrendaments (model 180-190)				
Impost de societats (model 200)				
Pagament a compte Impost de societats (model 202)				
Diferències temporàries i permanents				
Declaració informativa. Donatius, donacions i aportacions rebudes (model 182)				

COMENTARIS SOBRE AQUEST APARTAT: *(Opcional)*

BLOC 4. PROBLEMES, LIMITACIONS I POSSIBLES MESURES

Pregunta 4.1. Quins dels següents elements suposen una major dificultat en la gestió de la vostra entitat?

Problemes i limitacions	Gens	Poc	Intermedi	Bastant	Molt	Ho desconec
<i>Gestió econòmica</i>						
Manca de formació econòmica del personal						
Dificultat d'accés i/o obtenció finançament públic						
Dificultat d'accés i/o obtenció finançament propi						
Dificultat d'accés i/o obtenció del mecenatge						
Relació amb administracions públiques						
Diversitat formes jurídiques sector cultural						
<i>Gestió comptable i fiscal</i>						
Complexa aplicació normativa comptable						
Complexa gestió de la normativa a nivell fiscal						
Complexitat en la gestió dels ingressos						
Complexitat en la gestió de les despeses						
Lliuraments i terminis en la documentació administrativa						
Excés de transparència dades econòmiques						

Quins altres aspectes us generen problemes o limitacions? Per què? *(Opcional)*

Pregunta 4.2. Segons la seva opinió, quins són els elements que caldria millorar en la gestió econòmica, comptable i fiscal de les organitzacions culturals sense ànim de lucre?

Mesures	Gens	Poc	Intermedi	Bastant	Molt	Ho desconec
<i>Gestió econòmica</i>						
Professionalització del sector						
Simplificar l'accés al finançament públic						
Ajudar a la diversificació dels ingressos						
Creació d'una llei de mecenatge						
Fomentar la relació entorn públic-privat						
Intervenció de les administracions públiques						
<i>Gestió comptable i fiscal</i>						
Millora en la comparabilitat dades sectorials						
Simplificació en la normativa comptable						
Normativa fiscal més favorable						
Homogeneïtzar legislació comptable i fiscal						
Transparència en les dades econòmiques						
Simplificació en els tràmits administratius						

Quins altres aspectes considereu que caldria millorar? Per què? *(Opcional)*

COMENTARIS SOBRE AQUEST APARTAT: *(Opcional)*

BLOC 5. PROBLEMES, LIMITACIONS I POSSIBLES MESURES DAVANT LA COVID-19

Pregunta 5.1. Quins són els principals problemes per a la vostra entitat sorgits arran de la crisi generada pel virus COVID-19? (*Segons el grau de gravetat que consideri*)

Problemes i limitacions. La COVID-19	Gens	Poc	Força	Molt	Extremadament	NS/NC
<i>Gestió econòmica</i>						
Manca de personal preparat per a respondre a les exigències del moment						
Manca de recursos per a contractar el personal adequat						
Dificultats tècniques per a realitzar activitats						
Dificultat per a generar ingressos propis (per activitats, quotes de socis...)						
Reducció del finançament privat (mecenatge, patrocini, promotors)						
Manca de suport suficient de l'administració per a superar l'actual crisi						

Problemes i limitacions. La COVID-19 <i>(cont.).</i>	Gens	Poc	Força	Molt	Extremadament	NS/NC
<i>Gestió comptable i fiscal</i>						
Dificultat per a complir amb els requisits comptables						
Dificultat per a complir amb els requisits fiscals						
Complexa gestió dels ingressos i dels cobraments						
Complexa gestió de les despeses i dels pagaments						
Dificultat per a complir amb la Llei de Transparència						
Poca claredat de les noves normatives administratives						

COMENTARIS: *(Opcional)*

Pregunta 5.2. Derivat de l'estat d'alarma per l'efecte del COVID-19 i la paralització de l'activitat econòmica a partir de març del 2020, quines d'aquestes afirmacions s'ajusten més a la realitat de la vostra entitat?

Efectes immediats. La COVID-19	Si	No	NS/NC
<i>Personal</i>			
Podem mantenir la plantilla actual			
Hem canviat el perfil del personal de l'entitat			
Hem aplicat un ERTD als nostres treballadors			
Si la situació s'allarga hauríem d'aplicar un ERO temporal o definitiu			
<i>Continuïtat de l'activitat</i>			
Hem continuat amb la nostra activitat en línia			
Hem ajornat les activitats presencials			
Hem cancel·lat definitivament les activitats presencials			
Hem canviat radicalment l'oferta d'activitats			
<i>Disponibilitat de recursos financers</i>			
Disposem de recursos propis per a mantenir-nos temporalment			
Hem rebut ajudes de l'administració pública			
Hem rebut aportacions del mecenatge privat o <i>crowdfunding</i>			
Si la situació s'allarga significativament, no podem mantenir l'entitat			

Efectes immediats. La COVID-19 (cont.).	Si	No	NS/NC
<i>Aplicació de recursos econòmics</i>			
Estem renegociant condicions amb promotors i proveïdors			
Hem aturat noves comandes fins al retorn de la normalitat			
Hem demanat ampliar els terminis de pagament amb proveïdors			
Hem paralitzat pagaments fins el retorn de la normalitat			

COMENTARIS: *(Opcional)*

Pregunta 5.3. Derivat dels efectes econòmics generats per la crisi del virus COVID-19, quines creieu que serien les mesures d'estímul més útils per a la vostra entitat? (*Segons el grau d'utilitat que consideri*)

Mesures. La COVID-19	Gens	Poc	Força	Molt	Extremadament	NS/NC
Gestió econòmica						
Assessorament públic per a entitats						
Augment de les subvencions						
Augment dels avals públics						
Incrementar la despesa pública directa (compres, encàrrecs, etc.)						
Suport a la creació de noves línies de negoci (com, les plataformes digitals)						
Fomentar el mecenatge i el micromecenatge						

Mesures. La COVID-19 (cont.)	Gens	Poc	Força	Molt	Extremadament	NS/NC
<i>Gestió comptable i fiscal</i>						
Suspensió de terminis de retre comptes anuals						
Suspensió de terminis en la presentació d'impostos						
Millores comptables per a fomentar la inversió						
Millores fiscals						
Exempció de certs impostos i d'altres taxes						
Moratòria en l'aplicació de Llei de Transparència						

COMENTARIS: *(Opcional)*

Per acabar, hi ha algun altre aspecte que creieu important i que voleu afegir? *(Opcional)*

Com agraïment a la vostra participació, us oferim la possibilitat de mantenir-vos informats dels resultats d'aquest qüestionari i, si voleu, participar en una entrevista personal per a ampliar les vostres respostes. Per fer-ho, només ens heu de facilitar les dades següents:

Nom i cognoms:	
Entitat:	
Correu de contacte:	

Moltes gràcies per la vostra col·laboració.

ANNEX II.

RESULTATS DEL QÜESTIONARI

Pregunta 1.1.

Respecte de les següents eines de gestió i procediments comptables, amb quina periodicitat es realitzen de forma habitual en la vostra entitat?

Tipus de pregunta.

Tancada i politòmica. Matriu d'elecció múltiple amb resposta excloent.

Taula II.1.

Resultats de la Pregunta 1.1. del Qüestionari

Taula II.1.

Resultats de la Pregunta 1.1. del Qüestionari

Periodicitat en l'ús de les eines de gestió	Mensual	Trimestral	Semestral	Annual	No en fem	NS/NC
Elaboració del pressupost	14	18	16	303	26	6
	3,65%	4,70%	4,18%	79,11%	6,79%	1,57%
Seguiment del pressupost	117	110	39	86	23	8
	30,55%	28,72%	10,18%	22,45%	6,01%	2,09%
Patronats o juntes	130	79	57	80	24	13
	33,94%	20,63%	14,88%	20,89%	6,27%	3,39%
Consell de mecenatge	3	11	11	25	306	27
	0,78%	2,87%	2,87%	6,53%	79,90%	7,05%
Quadres de Comandament	107	29	18	19	179	31
	27,94%	7,57%	4,70%	4,96%	46,74%	8,09%
Indicadors de gestió	68	47	24	54	158	32
	17,75%	12,27%	6,27%	14,10%	41,25%	8,36%
Seguiment del pla de tresoreria	133	82	25	57	73	13
	34,73%	21,41%	6,53%	14,88%	19,06%	3,39%
Registres comptables	169	82	15	66	34	17
	44,12%	21,41%	3,92%	17,23%	8,88%	4,44%
Presentació d'impostos	26	224	7	50	60	16
	6,79%	58,48%	1,83%	13,05%	15,67%	4,18%
Sol·licitud de subvencions	26	29	15	224	77	12
	6,79%	7,57%	3,92%	58,49%	20,10%	3,13%
Procediments de licitació	9	10	9	47	273	35
	2,35%	2,61%	2,35%	12,27%	71,28%	9,14%
Estats financers	47	49	22	139	93	33
	12,27%	12,79%	5,75%	36,29%	24,28%	8,62%
Memòries d'activitat	10	12	12	323	20	6
	2,61%	3,13%	3,13%	84,34%	5,22%	1,57%

Font: Elaboració pròpia.

Pregunta 1.2.

Si existeixen els següents càrrecs dintre de la vostra entitat, indiqui la periodicitat en la que participen en la revisió de la gestió econòmica.

Tipus de pregunta.

Tancada i politèmica. Matriu d'elecció múltiple amb resposta excloent.

Taula II.2.

Resultats de la Pregunta 1.2. del Qüestionari

Taula II.2.

Resultats de la Pregunta 1.2. del Qüestionari

Periodicitat en la revisió	Mensual	Trimestral	Semestral	Annual	No en disposem	NS/NC
Membres del patronat de la fundació o de la junta de l'associació	84	74	50	116	48	11
	21,93%	19,32%	13,06%	30,29%	12,53%	2,87%
Principal responsable de la gestió financera del patronat o la junta (<i>tresorer/secretari o president</i>)	168	81	35	71	22	6
	43,86%	21,15%	9,14%	18,54%	5,74%	1,57%
Director/a general o Gerent	133	44	17	43	135	11
	34,72%	11,49%	4,44%	11,23%	35,25%	2,87%
Personal de l'entitat amb responsabilitats financeres	168	43	14	36	107	15
	43,86%	11,23%	3,66%	9,40%	27,94%	3,91%
Auditor/a intern/a	7	10	13	72	272	9
	1,83%	2,61%	3,39%	18,80%	71,02%	2,35%
Responsable de compliment normatiu	45	26	13	57	220	22
	11,75%	6,79%	3,40%	14,88%	57,44%	5,74%
Assessor/a extern/a (<i>per exemple: gestoria, bufet</i>)	124	78	12	46	114	9
	32,38%	20,37%	3,13%	12,01%	29,76%	2,35%
Auditor/a de comptes	0	8	9	102	243	21
	0,00%	2,09%	2,35%	26,63%	63,45%	5,48%
Síndic/a de comptes	1	4	8	21	322	27
	0,26%	1,05%	2,09%	5,48%	84,07%	7,05%

Font: Elaboració pròpia.

Pregunta 1.3.

De les següents afirmacions, quines creieu que s'ajusten al programa d'activitats de la vostra entitat?

Tipus de pregunta.

Tancada i politèmica. Matriu d'elecció múltiple amb resposta excloent.

Taula II.3.

Resultats de la Pregunta 1.3. del Qüestionari

Taula II.3.*Resultats de la Pregunta 1.3. del Qüestionari*

Afirmacions sobre el programa d'activitats	Si	No	NS/NC
Les activitats es mantenen de forma estable any rere any	337	40	6
	87,99%	10,44%	1,57%
Tots els anys canviem de forma substancial les activitats	38	336	9
	9,92%	87,73%	2,35%
Som una entitat amb una gamma d'activitats i serveis molt diversificada	167	206	10
	43,60%	53,79%	2,61%
Els conceptes per a descriure les nostres activitats són els que s'utilitzen habitualment en el sector cultural	269	86	28
	70,23%	22,46%	7,31%
Els conceptes per a descriure les nostres activitats són molt específics i poc habituals dins el sector cultural	98	241	44
	25,59%	62,92%	11,49%
Disposem d'una activitat molt diferenciada de la resta d'entitats	172	174	37
	44,91%	45,43%	9,66%
Les nostres activitats són de caràcter molt semblant a altres entitats dins del sector cultural	180	158	45
	47,00%	41,25%	11,75%
Podem comparar els nostres resultats econòmics i d'activitat amb altres entitats del sector cultural	118	169	96
	30,81%	44,12%	25,07%
La nostra diversitat fa molt complicada la comparativa amb altres entitats	135	155	93
	35,25%	40,47%	24,28%
La nostra entitat disposa d'una grandària estàndard amb d'altres del sector	110	147	126
	28,72%	38,38%	32,90%
La nostra entitat disposa d'una grandària impossible de comparar amb d'altres	52	188	143
	13,58%	49,09%	37,33%

Font: Elaboració pròpia.

Pregunta 2.1.

Indiqueu quins dels següents models d'anàlisi econòmica utilitzeu.

Tipus de pregunta.

Tancada i politèmica. Matriu d'elecció múltiple amb resposta excloent.

Taula II.4.

Resultats de la Pregunta 2.1. del Qüestionari

Taula II.4.*Resultats de la Pregunta 2.1. del Qüestionari*

Models d'anàlisi econòmica	Si	No	NS/NC
Comparar pressupost inicial amb l'executat	321	47	15
	83,81%	12,27%	3,92%
Anàlisi comparativa de resultats mensuals respecte exercici anterior	119	252	12
	31,07%	65,80%	3,13%
Anàlisi comparativa de resultats trimestrals respecte exercici anterior	116	252	15
	30,29%	65,80%	3,91%
Anàlisi resultats any actual i any anterior	344	29	10
	89,82%	7,57%	2,61%
Anàlisi resultats any actual i darrers tres anys	175	187	21
	45,69%	48,83%	5,48%
Comparativa de resultat amb altres entitats del sector	22	343	18
	5,74%	89,56%	4,70%
Quadre de comandament integral	56	239	88
	14,62%	62,40%	22,98%
Quadres de comandament per departaments	61	252	70
	15,92%	65,80%	18,28%
Pla estratègic de l'entitat	173	169	41
	45,17%	44,13%	10,70%

Font: Elaboració pròpia.

Pregunta 2.2.

Quin és el nivell temporal d'aplicació dels indicadors de gestió?

Tipus de pregunta.

Tancada i politèmica. Matriu d'elecció múltiple amb resposta excloent.

Taula II.5.

Resultats de la Pregunta 2.2. del Qüestionari

Taula II.5.*Resultats de la Pregunta 2.2. del Qüestionari*

Indicadors de gestió	Mensual	Trimestral	Semestral	Annual	No en fem servir	NS/NC
Indicadors de qualitat	40	39	32	106	148	18
	10,44%	10,18%	8,36%	27,68%	38,64%	4,70%
Indicadors d'activitat	71	47	24	131	92	18
	18,54%	12,27%	6,27%	34,20%	24,02%	4,70%
Indicadors de recursos humans	39	16	10	52	245	21
	10,18%	4,18%	2,61%	13,58%	63,97%	5,48%
Indicadors econòmics	74	33	16	136	108	16
	19,32%	8,61%	4,18%	35,51%	28,20%	4,18%

Font: Elaboració pròpia.

Pregunta 2.3.

Quines de les següents normes heu incorporat en la gestió de la vostra entitat i quant temps en fa que estan implementades?

Tipus de pregunta.

Tancada i politèmica. Matriu d'elecció múltiple amb resposta excloent.

Taula II.6.

Resultats de la Pregunta 2.3. del Qüestionari

Taula II.6.*Resultats de la Pregunta 2.3. del Qüestionari*

Aplicació de la normativa	Menys d'un any	Entre 1 i 3 anys	Més de 3 anys	No ho apliquem	NS/NC
Llei de transparència	21	86	98	121	57
	5,48%	22,46%	25,59%	31,59%	14,88%
Compliment normatiu i bon govern	22	66	115	115	65
	5,74%	17,23%	30,03%	30,03%	16,97%
Llei de protecció de dades	39	142	151	32	19
	10,18%	37,07%	39,43%	8,36%	4,96%
Pla d'igualtat	35	62	102	142	42
	9,14%	16,19%	26,63%	37,07%	10,97%
Prevenició de riscos laborals	19	35	140	150	39
	4,96%	9,14%	36,55%	39,17%	10,18%
Prevenició del blanqueig de capitals	10	36	79	197	61
	2,61%	9,40%	20,62%	51,44%	15,93%
Codi ètic	24	40	141	123	55
	6,27%	10,44%	36,82%	32,11%	14,36%
Administració electrònica	28	83	133	101	38
	7,31%	21,67%	34,73%	26,37%	9,92%
Accessibilitat per a discapacitats	12	29	141	140	61
	3,13%	7,57%	36,82%	36,55%	15,93%

Font: Elaboració pròpia.

Pregunta 3.1.

Quins són els àmbits de gestió econòmica-comptable on habitualment es detecten incidències?

Tipus de pregunta.

Tancada i politèmica. Matriu d'elecció múltiple amb resposta excloent.

Taula II.7.

Resultats de la Pregunta 3.1. del Qüestionari

Taula II.7.*Resultats de la Pregunta 3.1. del Qüestionari*

Àmbits de gestió	Gens	Poc	Intermedi	Bastant	Molt	Ho desconec
Control intern	148	118	34	17	7	59
	38,64%	30,81%	8,88%	4,44%	1,83%	15,40%
Actius	169	105	29	18	4	58
	44,13%	27,42%	7,57%	4,70%	1,04%	15,14%
Passius	190	90	30	14	2	57
	49,61%	23,50%	7,83%	3,66%	0,52%	14,88%
Despeses	139	124	54	26	7	33
	36,29%	32,37%	14,10%	6,79%	1,83%	8,62%
Ingressos	138	127	59	23	8	28
	36,03%	33,16%	15,40%	6,01%	2,09%	7,31%
Documentació legal	150	114	52	25	4	38
	39,16%	29,77%	13,58%	6,53%	1,04%	9,92%
Informació no financera	212	66	19	5	1	80
	55,35%	17,23%	4,96%	1,31%	0,26%	20,89%
Comptes Anuals	180	99	35	18	13	38
	47,00%	25,85%	9,14%	4,70%	3,39%	9,92%

Font: Elaboració pròpia.

Pregunta 3.2.

Quins són els àmbits de gestió econòmica-comptable on és més difícil preveure que pot passar?

Tipus de pregunta.

Tancada i politòmica. Matriu d'elecció múltiple amb resposta excloent.

Taula II.8.

Resultats de la Pregunta 3.2. del Qüestionari

Taula II.8.*Resultats de la Pregunta 3.2. del Qüestionari*

Àmbits de gestió	Gens	Poc	Intermedi	Bastant	Molt	Ho desconec
Control intern	143	99	39	17	4	81
	37,34%	25,85%	10,18%	4,44%	1,04%	21,15%
Actius	117	115	49	23	4	75
	30,55%	30,03%	12,79%	6,01%	1,04%	19,58%
Passius	141	99	43	21	3	76
	36,81%	25,85%	11,23%	5,48%	0,78%	19,85%
Despeses	86	127	75	33	4	58
	22,46%	33,16%	19,58%	8,62%	1,04%	15,14%
Ingressos	69	104	90	50	17	53
	18,02%	27,15%	23,50%	13,05%	4,44%	13,84%
Documentació legal	109	127	59	22	1	65
	28,46%	33,16%	15,41%	5,74%	0,26%	16,97%
Informació no financera	151	90	29	7	2	104
	39,43%	23,50%	7,57%	1,83%	0,52%	27,15%
Comptes Anuals	127	124	43	22	6	61
	33,16%	32,37%	11,23%	5,74%	1,57%	15,93%

Font: Elaboració pròpia.

Pregunta 3.3.

Dels següents conceptes fiscals, impostos i declaracions informatives, si en feu, qui s'encarrega de la gestió davant l'Agència Tributària?

Tipus de pregunta.

Tancada i politòmica. Matriu d'elecció múltiple amb resposta excloent.

Taula II.9.

Resultats de la Pregunta 3.3. del Qüestionari

Taula II.9.*Resultats de la Pregunta 3.3. del Qüestionari*

Gestió fiscal de l'entitat	Entitat	Assessoria externa	No en fem	Ho desconec
Autoliquidació. Model trimestral/mensual de l'Impost Valor Afegit (model 303)	51	192	120	20
	13,32%	50,13%	31,33%	5,22%
Declaració resum anual Impost Valor Afegit (model 390)	46	189	124	24
	12,01%	49,35%	32,38%	6,26%
Declaració informativa. Declaració anual d'operacions amb tercers persones (model 347)	61	212	84	26
	15,93%	55,35%	21,93%	6,79%
Declaració informativa. Declaració recapitulativa d'operacions intracomunitàries (Model 349)	23	121	209	30
	6,01%	31,59%	54,57%	7,83%
Subministrament Immediat d'Informació de l'IVA (SII)	28	117	198	40
	7,31%	30,55%	51,70%	10,44%
Aplicació de Prorrata	27	106	196	54
	7,05%	27,68%	51,17%	14,10%
Model trimestral/mensual de retencions d'activitats econòmiques o d'arrendaments (model 111-115)	41	188	122	32
	10,70%	49,09%	31,85%	8,36%
Declaració informativa. Retencions d'activitats econòmiques o d'arrendaments (model 180-190)	38	169	138	38
	9,92%	44,13%	36,03%	9,92%
Impost de societats (model 200)	30	189	134	30
	7,83%	49,35%	34,99%	7,83%
Pagament a compte de l'Impost de societats (model 202)	28	144	170	41
	7,31%	37,60%	44,39%	10,70%
Diferències temporàries i permanents	19	96	179	89
	4,96%	25,07%	46,73%	23,24%
Declaració informativa. Donatius, donacions i aportacions rebudes (model 182)	47	123	166	47
	12,27%	32,12%	43,34%	12,27%

Font: Elaboració pròpia.

Pregunta 4.1.

Quins dels següents elements suposen una major dificultat en la gestió de la vostra entitat? *(Segons el grau de dificultat)*

Tipus de pregunta.

Tancada i politèmica. Matriu d'elecció múltiple amb resposta excloent.

Taula II.10.

Resultats de la Pregunta 4.1. del Qüestionari. Gestió econòmica

Taula II.11.

Resultats de la Pregunta 4.1. del Qüestionari. Gestió comptable i fiscal

Taula II.10.

Resultats de la Pregunta 4.1. del Qüestionari. Gestió econòmica

Gens	Poc	Intermedi	Bastant	Molt	Ho desconec
Manca de formació econòmica del personal					
96	103	92	54	17	21
25,07%	26,89%	24,02%	14,10%	4,44%	5,48%
Dificultat d'accés i/o obtenció del finançament públic					
39	61	102	82	66	33
10,18%	15,93%	26,63%	21,41%	17,23%	8,62%
Dificultat d'accés i/o obtenció del finançament propi					
45	60	121	89	51	17
11,75%	15,66%	31,59%	23,24%	13,32%	4,44%
Dificultat d'accés i/o obtenció del mecenatge					
31	24	45	106	121	56
8,09%	6,27%	11,75%	27,68%	31,59%	14,62%
Relació amb administracions públiques					
48	89	126	75	23	22
12,53%	23,24%	32,90%	19,58%	6,01%	5,74%
Gran diversitat de formes jurídiques en el sector cultural					
58	64	69	49	27	116
15,14%	16,71%	18,02%	12,79%	7,05%	30,29%

Font: Elaboració pròpia.

Taula II.11.*Resultats de la Pregunta 4.1. del Qüestionari. Gestió comptable i fiscal*

Gens	Poc	Intermedi	Bastant	Molt	Ho desconec
Complexa aplicació de la normativa comptable					
60	110	84	59	29	41
15,67%	28,72%	21,93%	15,41%	7,57%	10,70%
Complexa gestió de la normativa a nivell fiscal					
54	106	84	61	34	44
14,10%	27,67%	21,93%	15,93%	8,88%	11,49%
Complexitat en la gestió dels ingressos					
83	157	78	31	13	21
21,67%	40,99%	20,37%	8,09%	3,40%	5,48%
Complexitat en la gestió de les despeses					
83	153	85	28	12	22
21,67%	39,95%	22,19%	7,31%	3,13%	5,75%
Lliuraments i terminis en la documentació administrativa					
55	123	92	54	21	38
14,36%	32,12%	24,02%	14,10%	5,48%	9,92%
Excés de transparència en les dades econòmiques					
107	129	61	23	11	52
27,94%	33,68%	15,92%	6,01%	2,87%	13,58%

Font: Elaboració pròpia.

Pregunta 4.2.

Segons la seva opinió, quins són els elements que caldria millorar en la gestió econòmica, comptable i fiscal de les organitzacions culturals sense ànim de lucre?

Tipus de pregunta.

Tancada i politòmica. Matriu d'elecció múltiple amb resposta exclouent.

Taula II.12.

Resultats de la Pregunta 4.2. del Qüestionari. Gestió econòmica

Taula II.13.

Resultats de la Pregunta 4.2. del Qüestionari. Gestió comptable i fiscal

Taula II.12.

Resultats de la Pregunta 4.2. del Qüestionari. Gestió econòmica

Gens	Poc	Intermedi	Bastant	Molt	Ho desconec
Professionalització del sector					
18	41	123	108	45	48
4,70%	10,71%	32,11%	28,20%	11,75%	12,53%
Simplificar l'accés al finançament públic					
7	10	60	132	137	37
1,83%	2,61%	15,67%	34,46%	35,77%	9,66%
Ajudar a la diversificació dels ingressos					
12	20	74	141	89	47
3,13%	5,22%	19,32%	36,82%	23,24%	12,27%
Creació d'una llei de mecenatge					
8	13	43	78	164	77
2,09%	3,39%	11,23%	20,37%	42,82%	20,10%
Fomentar la relació entorn públic-privat					
9	18	65	116	132	43
2,35%	4,70%	16,97%	30,29%	34,46%	11,23%
Intervenció de les administracions públiques					
21	32	118	101	62	49
5,48%	8,36%	30,81%	26,37%	16,19%	12,79%

Font: Elaboració pròpia.

Taula II.13.*Resultats de la Pregunta 4.2. del Qüestionari. Gestió comptable i fiscal*

Gens	Poc	Intermedi	Bastant	Molt	Ho desconec
Millora en la comparabilitat de dades sectorials					
15	56	98	62	28	124
3,92%	14,62%	25,59%	16,19%	7,31%	32,37%
Simplificació en la normativa comptable					
22	31	81	101	87	61
5,74%	8,09%	21,15%	26,37%	22,72%	15,93%
Normativa fiscal més favorable					
10	10	55	110	146	52
2,61%	2,61%	14,36%	28,72%	38,12%	13,58%
Homogeneïtzar la legislació comptable i fiscal					
10	17	72	98	87	99
2,61%	4,44%	18,80%	25,59%	22,71%	25,85%
Transparència en les dades econòmiques					
17	44	95	82	60	85
4,44%	11,49%	24,80%	21,41%	15,67%	22,19%
Simplificació en els tràmits administratius					
4	13	58	120	152	36
1,04%	3,40%	15,14%	31,33%	39,69%	9,40%

Font: Elaboració pròpia.

Pregunta 5.1.

Quins són els principals problemes per la vostra entitat sorgits arran de la crisi generada pel virus COVID-19? (*Segons el grau de gravetat que consideri*)

Tipus de pregunta.

Tancada i politèmica. Matriu d'elecció múltiple amb resposta exclouent.

Taula II.14.

Resultats de la Pregunta 5.1. del Qüestionari. Gestió econòmica

Taula II.15.

Resultats de la Pregunta 5.1. del Qüestionari. Gestió comptable i fiscal

Taula II.14.

Resultats de la Pregunta 5.1. del Qüestionari. Gestió econòmica

Gens	Poc	Força	Molt	Extremada- ment	NS/NC
Manca de personal preparat per a respondre a les exigències del moment					
112	117	72	25	24	33
29,24%	30,55%	18,80%	6,53%	6,26%	8,62%
Manca de recursos per a contractar el personal adequat					
117	71	58	36	42	59
30,55%	18,54%	15,14%	9,40%	10,97%	15,40%
Dificultats tècniques per a realitzar activitats					
21	56	77	88	129	12
5,48%	14,62%	20,11%	22,98%	33,68%	3,13%
Dificultat per a generar ingressos propis (per activitats, quotes de socis...)					
24	42	83	103	115	16
6,27%	10,97%	21,67%	26,89%	30,02%	4,18%
Reducció del finançament privat (mecenatge, patrocini, promotors)					
48	46	93	70	70	56
12,53%	12,01%	24,28%	18,28%	18,28%	14,62%
Manca de suport suficient de l'administració per a superar l'actual crisi					
37	60	112	64	70	40
9,66%	15,67%	29,24%	16,71%	18,28%	10,44%

Font: Elaboració pròpia.

Taula II.15.*Resultats de la Pregunta 5.1. del Qüestionari. Gestió comptable i fiscal*

Gens	Poc	Força	Molt	Extremada- ment	NS/NC
Dificultat per a complir amb els requisits comptables					
105	135	56	28	19	40
27,42%	35,25%	14,62%	7,31%	4,96%	10,44%
Dificultat per a complir amb els requisits fiscals					
105	135	59	20	17	47
27,42%	35,25%	15,40%	5,22%	4,44%	12,27%
Complexa gestió dels ingressos i dels cobraments					
82	126	70	44	28	33
21,41%	32,90%	18,27%	11,49%	7,31%	8,62%
Complexa gestió de les despeses i dels pagaments					
87	137	68	37	20	34
22,72%	35,77%	17,75%	9,66%	5,22%	8,88%
Dificultat per complir amb la Llei de Transparència					
120	115	25	12	2	109
31,33%	30,03%	6,53%	3,13%	0,52%	28,46%
Poca claredat de les noves normatives administratives					
47	58	105	62	35	76
12,27%	15,14%	27,42%	16,19%	9,14%	19,84%

Font: Elaboració pròpia.

Pregunta 5.2.

Derivat de l'estat d'alarma per l'efecte del COVID-19 i la paralització de l'activitat econòmica a partir de març del 2020, quines d'aquestes afirmacions s'ajusten més a la realitat de la vostra entitat?

Tipus de pregunta.

Tancada i politòmica. Matriu d'elecció múltiple amb resposta excloent.

Taula II.16.

Resultats de la Pregunta 5.2. del Qüestionari. Personal

Taula II.17.

Resultats de la Pregunta 5.2. del Qüestionari. Continuïtat de l'activitat

Taula II.18.

Resultats de la Pregunta 5.2. del Qüestionari. Disponibilitat de recursos financers

Taula II.19.

Resultats de la Pregunta 5.2. del Qüestionari. Aplicació de recursos econòmics

Taula II.16.*Resultats de la Pregunta 5.2. del Qüestionari. Personal*

Personal	Si	No	NS/NC
Podem mantenir la plantilla actual	233	60	90
	60,84%	15,66%	23,50%
Hem canviat el perfil del personal de l'entitat	15	311	57
	3,92%	81,20%	14,88%
Hem aplicat un ERTTO als nostres treballadors	62	261	60
	16,19%	68,15%	15,66%
Si la situació s'allarga hauríem d'aplicar un ERO temporal o definitiu	52	221	110
	13,58%	57,70%	28,72%

Font: Elaboració pròpia.

Taula II.17.*Resultats de la Pregunta 5.2. del Qüestionari. Continuïtat de l'activitat*

Continuïtat de l'activitat	Si	No	NS/NC
Hem continuat amb la nostra activitat en línia	264	110	9
	68,93%	28,72%	2,35%
Hem ajornat les activitats presencials	329	45	9
	85,90%	11,75%	2,35%
Hem cancel·lat definitivament les activitats presencials	182	187	14
	47,52%	48,83%	3,65%
Hem canviat radicalment l'oferta d'activitats	105	266	12
	27,42%	69,45%	3,13%

Font: Elaboració pròpia.

Taula II.18.*Resultats de la Pregunta 5.2. del Qüestionari. Disponibilitat de recursos financers*

Disponibilitat de recursos financers	Si	No	NS/NC
Disposen de recursos propis per a mantenir-nos temporalment	272	91	20
	71,02%	23,76%	5,22%
Hem rebut ajudes de l'administració pública	84	278	21
	21,93%	72,59%	5,48%
Hem rebut aportacions del mecenatge privat o <i>crowdfunding</i>	38	334	11
	9,92%	87,21%	2,87%
Si la situació s'allarga significativament, no podrem mantenir l'entitat	131	168	84
	34,20%	43,87%	21,93%

Font: Elaboració pròpia.

Taula II.19.*Resultats de la Pregunta 5.2. del Qüestionari. Aplicació de recursos econòmics*

Aplicació de recursos econòmics	Si	No	NS/NC
Estem renegociant condicions amb promotors i proveïdors	112	239	32
	29,24%	62,40%	8,36%
Hem aturat noves comandes fins el retorn de la normalitat	187	162	34
	48,82%	42,30%	8,88%
Hem demanat ampliar els terminis de pagament amb proveïdors	73	286	24
	19,06%	74,67%	6,27%
Hem paralitzat pagaments fins el retorn de la normalitat	59	299	25
	15,40%	78,07%	6,53%

Font: Elaboració pròpia.

Pregunta 5.3.

Derivat dels efectes econòmics generats per la crisi del virus COVID-19, quines creieu que serien les mesures d'estímul més útils per a la vostra entitat? *(Segons el grau d'utilitat)*

Tipus de pregunta.

Tancada i politòmica. Matriu d'elecció múltiple amb resposta excloent.

Taula II.20.

Resultats de la Pregunta 5.3. del Qüestionari. Gestió econòmica

Taula II.21.

Resultats de la Pregunta 5.3. del Qüestionari. Gestió comptable i fiscal

Taula II.20.

Resultats de la Pregunta 5.3. del Qüestionari. Gestió econòmica

Gens	Poc	Força	Molt	Extremada- ment	NS/NC
Assessorament públic per a entitats					
34	81	117	76	41	34
8,88%	21,15%	30,55%	19,84%	10,70%	8,88%
Augment de les subvencions					
29	31	86	107	101	29
7,57%	8,10%	22,45%	27,94%	26,37%	7,57%
Augment dels avals públics					
64	74	65	60	34	86
16,71%	19,32%	16,97%	15,67%	8,88%	22,45%
Incrementar la despesa pública directa (compres, encàrrecs, etc.)					
41	47	91	72	57	75
10,71%	12,27%	23,76%	18,80%	14,88%	19,58%
Suport a la creació de noves línies de negoci (com les plataformes digitals)					
47	60	92	73	42	69
12,27%	15,67%	24,02%	19,06%	10,96%	18,02%
Fomentar el mecenatge i el micromecenatge					
32	37	82	104	85	43
8,36%	9,66%	21,41%	27,15%	22,19%	11,23%

Font: Elaboració pròpia.

Taula II.21.*Resultats de la Pregunta 5.3. del Qüestionari. Gestió comptable i fiscal*

Gens	Poc	Força	Molt	Extremadament	NS/NC
Suspensió de terminis de retre comptes					
56	112	70	44	26	75
14,62%	29,24%	18,28%	11,49%	6,79%	19,58%
Suspensió de terminis en la presentació d'impostos					
55	99	87	43	33	66
14,36%	25,85%	22,71%	11,23%	8,62%	17,23%
Millores comptables per a fomentar la inversió					
51	75	82	56	38	81
13,32%	19,58%	21,41%	14,62%	9,92%	21,15%
Millores fiscals					
35	38	103	90	59	58
9,14%	9,92%	26,89%	23,50%	15,41%	15,14%
Exempció de certs impostos i d'altres taxes					
40	41	85	85	76	56
10,45%	10,71%	22,19%	22,19%	19,84%	14,62%
Moratòria en l'aplicació de la Llei de Transparència					
75	99	39	22	10	138
19,58%	25,85%	10,18%	5,75%	2,61%	36,03%

Font: Elaboració pròpia.

ANNEX III.

**MODEL DE
QÜESTIONARI REDUÏT**

INFORMACIÓ SOBRE EL QÜESTIONARI

Aquest qüestionari forma part de l'estudi de la tesi doctoral sobre els problemes i les limitacions que presenten les entitats culturals catalanes de caràcter no lucratiu en la seva gestió econòmica, comptable i fiscal. Addicionalment, hem inclòs preguntes sobre els greus efectes negatius que està generant la COVID-19 tant a nivell econòmic com social dins el sector cultural.

Les respostes rebudes s'utilitzaran exclusivament en el context d'aquesta tesi doctoral i en la posterior elaboració d'altres treballs acadèmics relacionats. La informació facilitada sempre es presentarà en forma agregada amb la finalitat de mantenir en tot moment l'anonimat dels participants. Consta de cinc preguntes i respondre aquest qüestionari porta una mitjana de 5-10 minuts.

DADES IDENTIFICADORES

- Treballeu o heu treballat en una entitat cultural catalana no lucrativa: *(obligatòria, de validació)*
 - Si, actualment treballo en una entitat no lucrativa del sector cultural.
 - Si, però l'entitat és de l'àmbit públic o privat.
 - No, però estic vinculat/vinculada al sector cultural.
 - No, ja fa temps que estic desvinculat/desvinculada del sector.
 - No, no he treballat mai.
 - Altres.

- Forma jurídica de la vostra darrera entitat on treballeu o heu treballat: *(resposta única i obligatòria)*
 - Fundació privada
 - Associació declarada d'utilitat pública
 - Associació no declarada d'utilitat pública
 - Àmbit públic (consorcis, organismes dependents, etc.)
 - Àmbit privat (societat limitada, societat anònima, cooperatives, etc.)
 - Altres

- Descriu el principal camp cultural on treballeu o heu treballat: *(obligatòria)*
 - Arts escèniques
 - Arts visuals
 - Audiovisual i cinema
 - Cultura popular i tradicional
 - Editorial i llibres
 - Museus i patrimoni
 - Multidisciplinari
 - Música
 - Altres

- L'entitat on esteu o heu estat treballant rep subvencions d'administracions públiques?
(Si/No/No ho sé) (optativa)

- L'entitat on treballeu/heu treballat està situada a Catalunya? *(Si/No/Altres) (obligatòria)*

- Codi postal del domicili social de l'entitat on treballeu/on heu treballat: _____ *(optativa)*

- Àmbit principal d'actuació de l'entitat on esteu o heu treballat: *(optativa)*
 - Local
 - Comarcal
 - Provincial
 - Nacional català
 - Estatal
 - Internacional

- Quina en quin departament esteu o heu estat treballant? *(obligatòria)*
 - Membre de Patronat o Junta
 - Direcció General
 - Departament de Finances
 - Departament de Premsa
 - Departament Artístic
 - No, sóc personal extern de l'àmbit financer
 - No, sóc personal extern de l'àmbit artístic
 - No, sóc personal extern
 - Altres: _____

COMENTARIS: *(Opcional)*

Pregunta 1. Segons la teva opinió, quins dels següents elements creieu que suposen una major dificultat en la gestió de les entitats culturals sense ànim de lucre? (*marqueu màxim tres per bloc*)

Gestió econòmica	Gestió comptable i fiscal
Manca de formació econòmica del personal	Complexa aplicació de la normativa comptable
Dificultat accés / obtenció finançament públic	Complexa gestió de la normativa a nivell fiscal
Dificultat accés / obtenció del finançament propi	Complexitat en la gestió dels ingressos
Dificultat d'accés / obtenció del mecenatge	Complexitat en la gestió de les despeses
Relació amb administracions públiques	Lliurament de la documentació administrativa
Excés de formes jurídiques en el sector cultural	Excés de transparència en dades econòmiques

Quins altres aspectes generen problemes o limitacions? Per què? (*Opcional*)

Pregunta 2. Segons la teva opinió, quins aspectes creus que caldria millorar en la gestió econòmica, comptable i fiscal de les organitzacions culturals sense ànim de lucre?
(marqueu com a màxim tres per bloc)

Gestió econòmica	Gestió comptable i fiscal
Professionalització del sector	Millora en la comparabilitat de dades sectorials
Simplificar l'accés al finançament públic	Simplificació en la normativa comptable
Ajudar a la diversificació dels ingressos	Normativa fiscal més favorable
Creació d'una llei de mecenatge	Homogeneïtzar la legislació comptable i fiscal
Fomentar la relació entorn públic-privat	Transparència en les dades econòmiques
Intervenció de les administracions públiques	Simplificació en els tràmits administratius

Quins altres aspectes considereu que caldria millorar? Per què? *(Opcional)*

Pregunta 3. Segons la teva opinió, quins són els principals problemes de les entitats culturals catalanes de caràcter no lucratiu arran de la crisi generada per la COVID-19?
(Segons el grau de gravetat que consideris i marca un màxim de tres per bloc)

Gestió econòmica	Gestió comptable i fiscal
Manca de personal preparat	Dificultat per a complir amb requisits comptables
Manca de recursos per a contractar personal	Dificultat per a complir amb requisits fiscals
Dificultats tècniques per a realitzar activitats	Complexa gestió d'ingressos i cobraments
Dificultat per a generar ingressos propis	Complexa gestió de despeses i pagaments
Reducció del finançament privat	Dificultat per a complir amb Llei de Transparència
Manca de suport suficient de l'administració	Poca claredat de les normatives administratives

Quins altres aspectes considereu importants i que no estan inclosos als punts anteriors?
 Perquè? *(Opcional)*

Pregunta 4. Segons la teva opinió, i derivat de l'estat d'alarma per l'efecte de la COVID-19 i la paralització de l'activitat econòmica a partir de març del 2020, quines d'aquestes afirmacions creus que s'ajusten a la realitat de les entitats culturals catalanes sense ànim de lucre? *(Marqueu una afirmació per bloc)*

Personal	Continuïtat de l'activitat
Es podran mantenir les plantilles actuals	S'han continuat amb les activitats en línia
S'haurà de canviar el perfil del personal	S'han ajornat les activitats presencials
S'haurà d'aplicar un ERTO als treballadors	S'han cancel·lat definitivament les activitats
Si s'allarga, s'hauran d'aplicar ERO	S'haurà de canviar radicalment l'oferta
Disponibilitat de recursos financers	Aplicació de recursos econòmics
Disposen de recursos propis suficients	Renegociar condicions promotors / proveïdors
Han rebut ajudes de l'administració pública	Aturar noves comandes
Han rebut aportacions de mecenatge	Demandar ampliar els terminis de pagament
Si s'allarga, les entitats tancaran	Paralitzar pagaments

Consideres que a la graella anterior manca alguna afirmació important? Quina? Per què?
(Opcional)

Pregunta 5. Segons la teva opinió, i derivat dels efectes econòmics generats per la crisi del virus COVID-19, quines creus que haurien de ser les mesures d'estímul més útils per a les entitats culturals catalanes de caràcter no lucratiu? *(Segons el grau d'utilitat que consideris, marcar màxim tres per bloc)*

Gestió econòmica	Gestió comptable i fiscal
Assessorament públic per a entitats	Suspensió de terminis de retre comptes
Augment de les subvencions	Suspensió de terminis en la presentació d'impostos
Augment dels avals públics	Millores comptables per a fomentar la inversió
Incrementar la despesa pública directa	Millores fiscals
Suport a la creació de noves línies de negoci	Exempció de certs impostos i d'altres taxes
Fomentar el mecenatge i el micromecenatge	Moratòria en aplicar la Llei de Transparència

Consideres que a la graella anterior manca alguna afirmació important? Quina? Per què?
(Opcional)

Per acabar, hi ha algun altre aspecte que creieu important i que voleu afegir? *(Opcional)*

Moltes gràcies per la vostra col·laboració.

ANNEX IV.

**RESULTATS DEL
QÜESTIONARI REDUÏT**

Taula IV.1.

Activitat principal

Taula IV.2.

Any de creació

Taula IV.3.

Domicili social

Taula IV.4.

Àmbit d'actuació

Taula IV.5.

Personalitat jurídica

Taula IV.6.

Receptora de subvencions públiques

Taula IV.7.

Càrrec de la persona que contesta el qüestionari

Taula IV.1.*Activitat principal*

Activitat principal	Freqüència (n)	
	(n)	%
Arts escèniques	26	15,95%
Arts visuals	14	8,59%
Audiovisual i cinema	20	12,27%
Cultura popular i tradicional	27	16,57%
Editorial i llibres	6	3,68%
Museus i patrimoni	27	16,57%
Multidisciplinari	15	9,20%
Música	28	17,17%
Altres	0	0,00%
Total	163	100,00%

Font: Elaboració pròpia.

Taula IV.2.*Any de creació*

Any de creació	Freqüència (n)	
	(n)	%
Menys de 10 anys (2020-2010)	81	49,69%
Més de 10 anys (Fins 2009)	82	50,31%
Total	163	100,00%

Font: Elaboració pròpia.

Taula IV.3.*Domicili social*

Domicili social	Freqüència (n)	
	(n)	%
Barcelona (municipi)	82	50,30%
Barcelona (resta província)	55	33,74%
Girona	10	6,14%
Lleida	10	6,14%
Tarragona	6	3,68%
Total	163	100,00%

Font: Elaboració pròpia.

Taula IV.4.*Àmbit d'actuació*

Àmbit d'actuació	Freqüència (n)	
	(n)	%
Local	41	25,15%
Comarcal	12	7,36%
Provincial	14	8,59%
Nacional català	59	36,20%
Estatl	13	7,98%
Internacional	24	14,72%
Total	163	100,00%

Font: Elaboració pròpia.

Taula IV.5.*Personalitat jurídica*

Personalitat jurídica	Freqüència (n)	
	(n)	%
Associacions	140	85,89%
Fundacions	23	14,11%
Total	163	100,00%

Font: Elaboració pròpia.

Taula IV.6.*Si l'entitat és receptora de subvencions públiques*

Receptora de subvencions	Freqüència (n)	
	(n)	%
Si	127	77,91%
No	36	22,09%
Total	163	100,00%

Font: Elaboració pròpia.

Taula IV.7.*Càrrec de la persona que contesta el qüestionari*

Càrrec de la persona que contesta el qüestionari	Freqüència (n)	
	(n)	%
Membre del patronat de la fundació o de la junta de l'associació	64	39,26%
Director/a General o Gerent	60	36,81%
Departament de Finances / Secretaria	26	15,95%
Personal extern	13	7,98%
Total	163	100,00%

Font: Elaboració pròpia.

Pregunta 1.

Segons la teva opinió, quins dels següents elements creieu que suposen una major dificultat en la gestió de les entitats culturals sense ànim de lucre?
(marcar màxim tres per bloc de respostes)

Tipus de pregunta.

Tancada i politèmica. Matriu d'elecció múltiple amb resposta no exclouent.

Taula IV.8.

Resultats de la Pregunta 1 del Qüestionari Reduït. Gestió econòmica

Taula IV.9.

Resultats de la Pregunta 1 del Qüestionari Reduït. Gestió comptable i fiscal

Taula IV.8.*Resultats de la Pregunta 1 del Qüestionari Reduït. Gestió econòmica*

Gestió econòmica	Freqüència (n)	
	(n)	%
Manca de formació econòmica del personal	49	13,73%
Dificultat accés/obtenció finançament públic	88	24,65%
Dificultat accés/obtenció del finançament propi	90	25,21%
Dificultat d'accés/obtenció del mecenatge	71	19,89%
Relació amb administracions públiques	28	7,84%
Excés de formes jurídiques en el sector cultural	23	6,44%
Altres	8	2,24%
Total	357	100,00%

Font: Elaboració pròpia.

Taula IV.9.*Resultats de la Pregunta 1 del Qüestionari Reduït. Gestió comptable i fiscal*

Gestió comptable i fiscal	Freqüència (n)	
	(n)	%
Complexa aplicació de la normativa comptable	61	22,85%
Complexa gestió de la normativa a nivell fiscal	80	29,96%
Complexitat en la gestió dels ingressos	21	7,87%
Complexitat en la gestió de les despeses	16	5,99%
Lliurament de la documentació administrativa	66	24,72%
Excés de transparència en dades econòmiques	7	2,62%
Altres	16	5,99%
Total	267	100,00%

Font: Elaboració pròpia.

Pregunta 2.

Segons la teva opinió, quins aspectes creus que caldria millorar en la gestió econòmica, comptable i fiscal de les organitzacions culturals sense ànim de lucre? (*marcar com a màxim tres per bloc de respostes*)

Tipus de pregunta.

Tancada i politòmica. Matriu d'elecció múltiple amb resposta no excloent.

Taula IV.10.

Resultats de la Pregunta 2 del Qüestionari Reduït. Gestió econòmica

Taula IV.11.

Resultats de la Pregunta 2 del Qüestionari Reduït. Gestió comptable i fiscal

Taula IV.10.*Resultats de la Pregunta 2 del Qüestionari Reduït. Gestió econòmica*

Gestió econòmica	Freqüència (n)	
	(n)	%
Professionalització del sector	42	12,07%
Simplificar l'accés al finançament públic	96	27,59%
Ajudar a la diversificació d'ingressos	59	16,95%
Creació d'una llei de mecenatge	65	18,68%
Fomentar la relació entorn públic-privat	57	16,38%
Intervenció de les administracions públiques	21	6,03%
Altres	8	2,30%
Total	348	100,00%

Font: Elaboració pròpia.

Taula IV.11.*Resultats de la Pregunta 2 del Qüestionari Reduït. Gestió comptable i fiscal*

Gestió comptable i fiscal	Freqüència (n)	
	(n)	%
Millora en la comparabilitat de dades sectorials	9	2,89%
Simplificació en la normativa comptable	68	21,79%
Normativa fiscal més favorable	89	28,53%
Homogeneïtzar la legislació comptable i fiscal	26	8,33%
Transparència en les dades econòmiques	7	2,24%
Simplificació en els tràmits administratius	107	34,30%
Altres	6	1,92%
Total	312	100,00%

Font: Elaboració pròpia.

Pregunta 3.

Segons la teva opinió, quins són els principals problemes de les entitats culturals catalanes de caràcter no lucratiu arran de la crisi generada per la COVID-19? (*Segons el grau de gravetat i marcar un màxim de tres respostes per bloc*)

Tipus de pregunta.

Tancada i politèmica. Matriu d'elecció múltiple amb resposta no excloent.

Taula IV.12.

Resultats de la Pregunta 3 del Qüestionari Reduït. Gestió econòmica

Taula IV.13.

Resultats de la Pregunta 3 del Qüestionari Reduït. Gestió comptable i fiscal

Taula IV.12.*Resultats de la Pregunta 3 del Qüestionari Reduït. Gestió econòmica*

Gestió econòmica	Freqüència (n)	
	(n)	%
Manca de personal preparat	11	3,01%
Manca de recursos per a contractar personal	36	9,84%
Dificultats tècniques per a realitzar activitats	99	27,05%
Dificultat per a generar ingressos propis	108	29,51%
Reducció del finançament privat	41	11,20%
Manca de suport suficient de l'administració	69	18,85%
Altres	2	0,54%
Total	366	100,00%

Font: Elaboració pròpia.

Taula IV.13.*Resultats de la Pregunta 3 del Qüestionari Reduït. Gestió comptable i fiscal*

Gestió comptable i fiscal	Freqüència (n)	
	(n)	%
Dificultat per a complir amb requisits comptables	45	16,54%
Dificultat per a complir amb requisits fiscals	52	19,12%
Complexa gestió d'ingressos i cobraments	49	18,01%
Complexa gestió de despeses i pagaments	35	12,87%
Dificultat per a complir amb la Llei de Transparència	6	2,21%
Poca claredat de les normatives administratives	69	25,37%
Altres	16	5,88%
Total	272	100,00%

Font: Elaboració pròpia.

Pregunta 4.

Segons la teva opinió, i derivat de l'estat d'alarma per l'efecte de la COVID-19 i la paralització de l'activitat econòmica a partir de març del 2020, quines d'aquestes afirmacions creus que s'ajusten a la realitat de les entitats culturals catalanes sense ànim de lucre? (*Marcar una afirmació per cada bloc*)

Tipus de pregunta.

Tancada i politòmica. Matriu d'elecció múltiple amb resposta exclouent.

Taula IV.14.

Resultats de la Pregunta 4 del Qüestionari Reduït. Personal

Taula IV.15.

Resultats de la Pregunta 4 del Qüestionari Reduït. Continuitat de l'activitat

Taula IV.16.

Resultats de la Pregunta 4 del Qüestionari Reduït. Disponibilitat de recursos financers

Taula IV.17.

Resultats de la Pregunta 4 del Qüestionari Reduït. Aplicació de recursos econòmics

Taula IV.14.*Resultats de la Pregunta 4 del Qüestionari Reduït. Personal*

Personal	Freqüència (n)	
	(n)	%
Es podran mantenir les plantilles actuals	25	15,34%
S'haurà de canviar el perfil del personal	24	14,72%
S'haurà d'aplicar un ERTA als treballadors	31	19,02%
Si s'allarga, s'hauran d'aplicar ERO	40	24,54%
No té personal contractat **	27	16,56%
Altres	16	9,82%
Total	163	100,00%

Font: Elaboració pròpia.

** Resposta adicional facilitada pels enquestats.

Taula IV.15.*Resultats de la Pregunta 4 del Qüestionari Reduït. Continuïtat de l'activitat*

Continuïtat de l'activitat	Freqüència (n)	
	(n)	%
S'han continuat amb les activitats en línia	40	24,54%
S'han ajornat les activitats presencials	58	35,58%
S'han cancel·lat definitivament les activitats	21	12,88%
S'haurà de canviar radicalment l'oferta	27	16,57%
Totes les respostes anteriors **	10	6,14%
S'han mantingut les activitats amb restriccions sanitàries **	6	3,68%
Altres	1	0,61%
Total	163	100,00%

Font: Elaboració pròpia.

** Respostes additionals facilitades pels enquestats.

Taula IV.16.*Resultats de la Pregunta 4 del Qüestionari Reduït. Disponibilitat de recursos financers*

Disponibilitat de recursos financers	Freqüència (n)	
	(n)	%
Disposen de recursos propis suficients	23	14,11%
Han rebut ajudes de l'administració pública	46	28,22%
Han rebut aportacions de mecenatge	4	2,45%
Si s'allarga, les entitats tancaran	79	48,47%
Altres	11	6,75%
Total	163	100,00%

Font: Elaboració pròpia.

Taula IV.17.*Resultats de la Pregunta 4 del Qüestionari Reduït. Aplicació de recursos econòmics*

Aplicació de recursos econòmics	Freqüència (n)	
	(n)	%
Renegociar condicions promotors/proveïdors	54	33,13%
Aturar noves comandes	29	17,79%
Demandar ampliar els terminis de pagament	33	20,24%
Paralitzar pagaments	17	10,43%
Totes les opcions anteriors **	2	1,23%
Recerca d'altres vies de finançament **	6	3,68%
Cap de les anteriors **	11	6,75%
Altres	11	6,75%
Total	163	100,00%

Font: Elaboració pròpia.

** Respostes addicionals facilitades pels enquestats.

Pregunta 5.

Segons la teva opinió, i derivat dels efectes econòmics generats per la crisi del virus COVID-19, quines creus que haurien de ser les mesures d'estímul més útils per a les entitats culturals catalanes de caràcter no lucratiu? (*Segons el grau d'utilitat, marcar màxim tres per bloc de respostes*)

Tipus de pregunta.

Tancada i politòmica. Matriu d'elecció múltiple amb resposta no excloent.

Taula IV.18.

Resultats de la Pregunta 5 del Qüestionari Reduït. Gestió econòmica

Taula IV.19.

Resultats de la Pregunta 5 del Qüestionari Reduït. Gestió comptable i fiscal

Taula IV.18.*Resultats de la Pregunta 5 del Qüestionari Reduït. Gestió econòmica*

Gestió econòmica	Freqüència (n)	
	(n)	%
Assessorament públic per a entitats	53	14,60%
Augment de les subvencions	106	29,20%
Augment dels avals públics	14	3,86%
Incrementar la despesa pública directa	55	15,15%
Suport a la creació de noves línies de negoci	46	12,67%
Fomentar el mecenatge i el micromecenatge	85	23,42%
Altres	4	1,10%
Total	363	100,00%

Font: Elaboració pròpia.

Taula IV.19.*Resultats de la Pregunta 5 del Qüestionari Reduït. Gestió comptable i fiscal*

Gestió comptable i fiscal	Freqüència (n)	
	(n)	%
Suspensió de terminis de retre comptes	26	8,47%
Suspensió de terminis en la presentació d'impostos	52	16,94%
Millores comptables per a fomentar la inversió	42	13,68%
Millores fiscals	72	23,45%
Exempció de certs impostos i d'altres taxes	102	33,23%
Moratòria en aplicar la Llei de Transparència	7	2,28%
Altres	6	1,95%
Total	307	100,00%

Font: Elaboració pròpia.

ANNEX V.

**GUIA DE LES ENTREVISTES
SEMIESTRUCTURADES**

BLOC 1. LES DADES COMPTABLES		
1.1.	Consideres que el seguiment i la revisió que fan les administracions a les entitats culturals que financen provoca que aquestes siguin més curoses amb la seva gestió comptable?	MODEL 1 PREGUNTA 1
1.2.	Quines són les eines de gestió que més contribueixen a la fiabilitat de les dades comptables?	MODEL 4 PREGUNTA 1
1.3.	Donades les diverses peculiaritats de les entitats culturals no lucratives, quins elements creus que s'han de prioritzar per a aconseguir millorar la comparabilitat comptable entre elles?	MODEL 1 PREGUNTA 2
1.4.	Quin són els motius que porten a algunes entitats culturals a no complir amb els requisits de transparència?	MODEL 2 PREGUNTA 1
BLOC 2. LA GESTIÓ ECONÒMICA		
2.1.	Considereu que, en general, els càrrecs directius d'entitats culturals estan més vinculats a resultats de caràcter artístic en detriment de la gestió econòmica?	MODEL 2 PREGUNTA 2
2.2.	Quins indicadors consideres que poden ser més útils per a la gestió econòmica de les entitats culturals no lucratives?	MODEL 3 PREGUNTA 1
2.3.	Creieu que la gran quantitat de normes administratives dificulta la gestió de les entitats no lucratives o està generant un canvi cultural a les organitzacions?	MODEL 2 PREGUNTA 3
2.4.	Respecte els informes d'auditoria, les excepcions són recurrents o les entitats apliquen mesures per a solucionar-les? Quines són les principals consideracions que en feu al respecte?	MODEL 4 PREGUNTA 2
BLOC 3. LA GESTIÓ COMPTABLE I FISCAL		
3.1.	Creus que la manca de revisió de les dades comptables pels òrgans de govern o la manca d'ús d'eines de gestió estan directament relacionats amb els problemes o les limitacions de la gestió comptable?	MODEL 4 PREGUNTA 3
3.2.	Creus que si, en general, els càrrecs directius d'entitats culturals no lucratives estan més vinculats al resultat de caràcter artístic podria provocar la realització de pressupostos poc realistes?	MODEL 3 PREGUNTA 2

BLOC 3. LA GESTIÓ COMPTABLE I FISCAL (cont.).		
3.3.	Consideres que la complexitat d'impostos, conceptes i normativa fiscal genera problemes i limitacions en la gestió fiscal de les entitats?	MODEL 2 PREGUNTA 4
3.4.	Les entitats culturals de caràcter no lucratiu apliquen mesures per a solucionar les excepcions o incidències detectades en els informes d'experts independents (per exemple, CoNCA, auditors, sindicatura de comptes)?	MODEL 3 PREGUNTA 3
BLOC 4. PROBLEMES, LIMITACIONS I MESURES		
4.1.	Quins canvis creus que s'haurien d'aplicar per a millorar la gestió econòmica, comptable i fiscal de les entitats no lucratives?	MODEL 1 PREGUNTA 3
4.2.	Quines són les raons que fa que el sector cultural no lucratiu presenti tants problemes a nivell de gestió econòmica, comptable i fiscal?	MODEL 2 PREGUNTA 5
4.3.	Quines mesures podrien aplicar o millorar les entitats per evitar dependre del finançament extern, principalment, les subvencions?	MODEL 1 PREGUNTA 4
4.4.	Consideres que hi ha un efecte de capitalitat a les entitats culturals catalanes no lucratives i que afecta directament a la seva gestió econòmica, comptable i fiscal?	MODEL 1 PREGUNTA 5
BLOC 5. PROBLEMES, LIMITACIONS I MESURES DAVANT LA COVID-19		
5.1.	Consideres que la crisi econòmica produïda per la COVID-19 ha reconsiderat la gestió econòmica, comptable i fiscal de les entitats culturals?	MODEL 4 PREGUNTA 4
5.2.	Creus que els efectes de la crisi econòmica produïda per la COVID-19 ha provocat un canvi cultural a la gestió econòmica de les organitzacions?	MODEL 3 PREGUNTA 4
5.3.	Durant la crisi de la COVID-19, consideres que les entitats culturals de caràcter no lucratiu han aplicat mesures per a millorar la seva supervivència i evitar dependre del finançament extern?	MODEL 3 PREGUNTA 5
5.4	Arran de la COVID-19, heu detectat noves incidències o excepcions en els vostres treballs d'auditoria?	MODEL 4 PREGUNTA 5

INSTRUCCIONS
ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Nota: Aquestes instruccions han estat facilitades a totes les persones que han participat a les entrevistes. Les instruccions s'han llegit i han estat acceptades pels participants abans de començar l'enregistrament de cadascuna de les entrevistes.

Aquesta entrevista s'inclou dins el treball d'investigació que tracta sobre la gestió econòmica, comptable i fiscal de les entitats culturals de caràcter no lucratiu a Catalunya. La tesi s'està preparant en el marc del doctorat de Societat i Cultura de la Universitat de Barcelona, àmbit de la Gestió de la Cultura i el Patrimoni.

Volem informar-te que l'entrevista serà gravada per a facilitar la seva transcripció i serà utilitzada en el treball d'investigació esmentat. Ets lliure per expressar quina és la teva opinió i experiència, i si ho consideres, podràs no contestar o deixar l'entrevista.

Et facilitarem una còpia de la transcripció. Si us plau, et demanem confidencialitat, com a mínim, fins a la conclusió de l'estudi. Donat que ets un professional reconegut del sector, et voldria sol·licitar si expressament et podem esmentar en el treball. Moltes gràcies pel teu temps.

MODEL 1 - ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

ÀMBIT: CONSULTORIA I GESTIÓ CULTURAL

1. Entre els aspectes que estic treballant, analitzo si les dades comptables es revisen amb una periodicitat suficient i si aquesta situació provocaria una millora en la qualitat.

Consideres que el seguiment i la revisió que fan les administracions a les entitats culturals que financen provoca que aquestes siguin més curoses amb la seva gestió comptable?

2. Un altre tema que estudio és la comparabilitat de la informació comptable entre les entitats no lucratives del sector cultural.

Donades les diverses peculiaritats de les entitats culturals no lucratives, quins elements creus que s'han de prioritzar per a aconseguir millorar la comparabilitat comptable entre elles?

3. El sector cultural i, específicament, les entitats de caràcter no lucratiu, com les associacions i fundacions, disposen de problemes endèmics i que es reiteren en el temps.

Quins canvis creus que s'haurien d'aplicar per a millorar la gestió econòmica, comptable i fiscal de les entitats no lucratives?

4. La gran majoria d'entitats culturals no lucratives són receptores de subvencions i d'ingressos de les administracions públiques.

Quines mesures podrien aplicar o millorar les entitats per a evitar dependre del finançament extern, principalment, les subvencions?

5. Respecte de la situació geogràfica de les entitats, et volia presentar la següent qüestió.

Consideres que hi ha un efecte de capitalitat a les entitats culturals catalanes no lucratives i que afecta directament a la seva gestió econòmica, comptable i fiscal?

6. Per acabar...

Voldries afegir algun comentari addicional?

MODEL 2 - ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

ÀMBIT: LEGAL I ADMINISTRATIU

1. Un dels aspectes que estic analitzant és el grau de compliment dels requeriments de transparència i rendició de comptes.

Quins consideres que són els motius que porten a algunes entitats culturals a no complir amb els requisits de transparència?

2. Un altre objectiu que estic treballant és el nivell d'ús de les eines de gestió econòmica.

Considereu que, en general, els càrrecs directius d'entitats culturals estan més vinculats a resultats de caràcter artístic en detriment de la gestió econòmica?

3. Des de la crisi de l'any 2008 s'ha publicat normativa ben diversa, per exemple, relacionada amb aspectes tant diferents com la protecció de dades, els riscos laborals o el blanqueig de capitals.

Creieu que la gran quantitat de normes administratives dificulta la gestió de les entitats no lucratives o està generant un canvi cultural a les organitzacions?

4. També, l'aspecte fiscal és un altre àmbit que ha generat una gran quantitat de legislació.

Consideres que la complexitat d'impostos, conceptes i normativa fiscal genera problemes i limitacions en la gestió fiscal de les entitats?

5. Els problemes de les entitats culturals no lucratives semblen endèmics al sector.

Quines són les raons que fa que el sector cultural no lucratiu presenti tants problemes a nivell de gestió econòmica, comptable i fiscal?

6. Per acabar...

Voldries afegir algun comentari addicional?

MODEL 3 - ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

ÀMBIT: COMPTABILITAT I AUDITORIA (I)

1. A nivell de gestió econòmica, estic analitzant el grau d'aplicació dels indicadors de gestió a les entitats culturals de caràcter no lucratiu.

Quins indicadors consideres que poden ser més útils per a la gestió econòmica de les entitats culturals no lucratives?

2. Un altre aspecte que estic treballant a nivell comptable són les partides de difícil predicció i avaluació.

Creus que si, en general, els càrrecs directius d'entitats culturals no lucratives estan més vinculats al resultat de caràcter artístic podria provocar la realització de pressupostos poc realistes?

3. A nivell d'auditoria, analitzo les principals excepcions que s'esdevenen en els informes d'experts independents.

Les entitats culturals de caràcter no lucratiu apliquen mesures per a solucionar les excepcions o incidències detectades en els informes d'experts independents (per exemple, CoNCA, auditors, sindicatura de comptes)?

4. També estic treballant l'anàlisi dels principals efectes econòmics de la COVID-19.

Creus que els efectes de la crisi econòmica produïda per la COVID-19 ha provocat un canvi cultural a la gestió econòmica de les organitzacions?

5. I seguint amb la pregunta anterior, analitzo quines han estat les mesures aplicades per les entitats culturals de caràcter no lucratiu.

Durant la crisi de la COVID-19, consideres que les entitats culturals de caràcter no lucratiu han aplicat mesures per a millorar la seva supervivència i evitar dependre del finançament extern?

6. Per acabar...

Voldries afegir algun comentari addicional?

MODEL 4 - ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

ÀMBIT: COMPTABILITAT I AUDITORIA (II)

1. Un dels aspectes que estic treballant és el grau de fiabilitat de les dades comptables de les entitats culturals de caràcter no lucratiu.

Quines són les eines de gestió que més contribueixen a la fiabilitat de les dades comptables?

2. En referència a les entitats culturals de caràcter no lucratiu amb auditoria obligatòria o realitzada de forma voluntària, estic analitzant les excepcions habituals dels informes d'auditoria.

Respecte els informes d'auditoria, les excepcions són recurrents o les entitats apliquen mesures per a solucionar-les? Quines són les principals consideracions que en feu al respecte?

3. Un altre àmbit que estic treballant són les principals àrees de risc, el seguiment fet pels òrgans de govern i si està relacionat amb els problemes i limitacions de les entitats.

Creus que la manca de revisió de les dades comptables pels òrgans de govern o la manca d'ús d'eines de gestió estan directament relacionats amb els problemes o les limitacions de la gestió comptable?

4. La crisi econòmica que s'ha produït arran de la COVID-19 ha augmentat els problemes i limitacions de les entitats culturals de caràcter no lucratiu.

Consideres que la crisi econòmica produïda per la COVID-19 ha reconsiderat la gestió econòmica, comptable i fiscal de les entitats culturals?

5. La COVID-19 ha originat nous problemes o ha incrementat els que ja existien.

Arran de la COVID-19, heu detectat noves incidències o excepcions en els vostres treballs d'auditoria?

6. Per acabar...

Voldries afegir algun comentari addicional?

ANNEX VI.

**ENTREVISTES
SEMIESTRUCTURADES**

ÍNDIX DE L'ANNEX VI

ES01. DAVID ROSELLÓ I CEREUZELA	667
ES02. JUAN PENA Mc DONNELL	676
ES03. JOSEP MARÈS I SUBIRÀ.....	680
ES04. CRISTINA CALVET GÓMEZ	684
ES05. JORDI AULADELL I MARQUÈS	692
ES06. AIDA RIBES GRAU	700
ES07. CLARA GARÍ AGUILERA	708
ES08. ORIOL CENDRA PLANAS.....	713
ES09. JOSÉ MANUEL GIL MENESES, “XEMA”	722
ES10. ROGER SANTIAGO I CASASSES.....	729
ES11. RAÚL MARÍN.....	736
ES12. MONTSERRAT TORT BARDOLET	743
ES13. MERCEDES GIOVINAZZO.....	752
ES14. JORDI BALTÀ PORTOLÉS	760
ES15. IRENE BORRÀS GARRIDO.....	767
ES16. JORDI MIRADA SALA.....	775
ET01. ENRIC VERGÉS MAMÉ.....	779
ET02. DAVID REGALADO TEIXIDÓ.....	781
ET03. RAÚL CARRETERO CAMPDERRÓS.....	793
ET04. JORDI PARDO RODRÍGUEZ.....	801

Les entrevistes única i exclusivament han de ser enteses com una de les proves metodològiques del present treball d'investigació. Està prohibit l'extracte total o parcial d'aquestes entrevistes per a qualsevol altre fi que no sigui la comprensió dels resultats obtinguts en aquesta recerca.

ES01. DAVID ROSELLÓ I CEREZUELA

Dades de l'entrevista			
Data	4 de març de 2022	Tipus	Literal
Format	En línia	Bloc	Primer bloc. Consultoria

Trajectòria professional

Consultor en gestió cultural amb especialitat en la planificació estratègica i el disseny de projectes. Director de Nexe Cultural, S.L., assessoria dedicada a la formació i a la gestió cultural. És autor d'uns 40 treballs de consultoria arreu de l'Estat espanyol, molt especialment plans estratègics de cultura. Professor en diverses universitats com la Universitat Internacional de Catalunya o la Universidad Complutense de Madrid. Ha estat coordinador del postgrau en "Gestió i Polítiques Culturals" de la Universitat de Barcelona i formador en més de 300 cursos a Catalunya, Estat espanyol, Europa, Amèrica, Àfrica i Àsia. És autor de llibres sobre la gestió cultural, entre el que es destaca a la web de l'Associació de Professionals de Gestió Cultural de Catalunya (APGCC), el llibre "Diseño y evaluación de proyectos culturales". Finalment, cal assenyalar que, actualment, és el President de l'APGCC (Junta Directiva 2021-2023), associació de la que, també, va ser co-fundador a l'any 1993.

Reflexió personal:

"Les entitats se n'adonen que de cara a l'administració pública, cada any o cada vegada més, la cosa és més complicada. Les exigències, la transparència, els formularis, sí, tot es va complicant en benefici d'una correcció en detriment de l'acció".

Entre els aspectes que estic treballant, analitzo si les dades comptables es revisen amb una periodicitat suficient i si aquesta situació provocaria una millora en la qualitat. Consideres que el seguiment i la revisió que fan les administracions de les entitats culturals que financen provoca que aquestes siguin més curoses amb la seva gestió comptable?

Segurament, són més curoses amb la gestió comptable segurament, també es genera alguna distorsió, com que les entitats més associatives acaben “inventant”¹ factures, conceptes, persones per cobrir allò que s'havia dit que es faria... I, segurament es crea un estrès sobre la comptabilitat de les entitats que pot anar en detriment del missatge més cultural. Per tant, crec que potser s'hauria d'estrènyer menys econòmicament, una mica en el sentit de la revisió comptable, entenc que hi ha de ser perquè és diner públic... Però, algunes entitats que no tenen capacitat de gestió fàcil, perquè són unitats petites, com les entitats de gent gran, perquè són entitats de gent que no té l'hàbit de fer un full de càlcul, per entendre'ns... la pressió estressa més que no pas ajuda a controlar o a verificar o a regular la seva gestió econòmica. Per tant, estic dient que s'ha de fer, però, estrènyer massa pot dificultar el desenvolupament de l'activitat cultural. Al final, algunes entitats, a mi m'ho han explicat algunes, algunes diuen, (descriu una situació) “escolta, perquè m'acabin donant 300€ de subvenció, és que no surt a compte, perquè per agafar una persona especialitzada, perquè em passo el dia guardant tiquets i factures, perquè no sé què i no me'n surto”. Crec que les ajudes que han d'estar al servei de l'entitat, no en dificultar-li la vida... estem parlant d'entitats que algunes sí que tenen aparells administratius i d'altres no.

La primera part de la resposta en què has fet el comentari sobre que sigui contraproductent, no pel fet, potser, “d’inventar”, sinó de pensar només amb la subvenció i no pas en la gestió...

Les entitats acaben dient què, finalment, allò que fan és “inventar” factures (exemplificar-ho com cercar despeses per justificar la subvenció). Què fa l'entitat normalment? Infla la demanda, perquè ja sap que li donaran només una part. Per tant, al final, es justifica el tot quan no s'ho ha gastat. Segurament, però, no s'ha gastat, primer, perquè no li han donat. Per tant, hi ha una perversió. Crec que és (descriu una possible situació) “tu em demanes molt, jo te'n dono només 500, però tu has de justificar els 1000”. És clar, si no em dones els 1000, segurament no els acabaré gastant o ho acabaré suplint amb personal voluntari de l'entitat... Per tant, he de justificar un diner que no he acabat de gastar del tot, però, com que me'l demanarà, si me la jugo amb busco un col·lega, busco una factura... Al final, hi ha una distorsió que no ajuda al resultat cultural, ajuda a la estructuració econòmica, però, que no, que no és real tampoc.

Crec que tampoc ajuda a la gestió econòmica pel què m'estàs comentant... Tampoc, entenc que ajudi perquè, de fet, si fos la idea per dir “mira la gestió econòmica, la portem de manera perfecta”. O sigui, encara que fos en detriment de la cultural per posar-nos en el cas extrem, però és que tampoc ajuda a la gestió econòmica...

Ajuda si la gestió econòmica es vol limitar a què les xifres quadren tot i saber que no necessàriament són reals, però, quadren. Amb la mentalitat del quadren al quadrat ja en té prou.

¹ Terme utilitzat per explicar de forma figurada el maremàgnum administratiu que es troben algunes entitats per a poder complir amb els requeriments de justificació administrativa de les subvencions.

Aquesta obsessió per quadrar, o sigui, a vegades, hi ha coses que no han de quadrar perquè has de buscar la diferència...

Enquadrat, en què, li han de quadrar els números, en té prou amb el balanç final econòmic. Crec que nosaltres, com a gestors culturals, hem de procurar pel balanç cultural primer. L'activitat es faci que doni resultats i que compleixi objectius. Si després tenim o no tenim el tiquet o la factura, entenc que comptablement hi ha de ser, però, estem parlant d'associacions petites, a vegades, que se'ls hi escapa tot. Per entendre'ns, que no en saben prou. Podria haver la pregunta, hem de donar diners a entitats que no saben gestionar-los?

Es pot revertir aquesta situació?

Es pot revertir amb una ajuda d'algú que pugui ajudar o que pugui formar algú de l'entitat. Clar, pensa que, a vegades, les entitats són quatre persones, que el més jove en té 60 o 70 anys i, de vegades, per "quatre xavos"...

Pel que comentes, no és directament proporcional, el que t'estan donant i amb tot el que comporta darrera...

Si parléssim d'una ONG internacional, que funciona com una empresa hauria de funcionar, perquè la transparència la veu a la societat i a les persones associades... però, per exemple, l'associació de veïns del barri, amb això s'hauria de ser més laxa.

Al final faig la reflexió que, realment, no hi hauria d'haver els mateixos requeriments (diferenciant petita i gran entitat). També, pel que estic veient, també per la legislació, no hi ha gaire diferència. Has de tenir una estructura que, això, que no surt a compte...

Un altre tema que estic estudiant és la comparabilitat de la informació comptable entre entitats no lucratives al sector cultural. Donades les peculiaritats de les entitats culturals no lucratives, quins elements creus que s'han de prioritzar per a aconseguir millorar la comparabilitat comptable entre elles?

Deixa'm que tinguem un punt de partida. Sempre que parlem d'associacions o entitats sense afany de lucre, crec que hem de dividir molt clarament les que ho són de veritat i les que no. Hi ha moltes associacions, i tu ja ho hauràs vist, que són empreses encobertes. Que la gent cobra, viu d'allò, i no té cap pretensió d'incorporar sòcies i socis. O sigui, una cosa és l'entitat posem, per exemple, i portem-ho a l'extrem, l'associació de veïns del barri, que quants més siguem millor. De l'altra, les entitats que tenen exactament la mateixa forma jurídica, però, que són quatre que treballen 8 hores al dia donant un servei cultural, social, i hi ha molts de social, per exemple, i no tenen cap pretensió d'incorporar sòcies i socis i que cobren un salari. Per tant, aquesta és una cosa. Per tant, primera diferència.

Aquesta segona diferència és la grandària. Ja veus, el que dèiem abans, quatre col·legues fan el que poden o, per exemple, Amnistia Internacional que és una multinacional, sense afany de lucre, però una multinacional. Per tant, aquí sí que s'ha de diferenciar, aquí les comparacions comencen a ser difícils. Quantes fundacions no són una empresa encoberta, què vol dir? Que la gent treballa i cobra, i tenen una presidència, perquè s'ha de tenir, però, asseguren el salari a final de mes. Les que són empreses encobertes se les ha de tractar com a empreses, amb un marge curt de flexibilitat. Les que són associacions, de veritat, que són la majoria de fet s'ha de ser més flexible, per tant, la comparació ja no es pot fer entre aquestes.

Una segona cosa que s'hauria de fer és flexibilitzar les exigències. Pel que dèiem a la primera pregunta, facilitar la vida a les entitats, les entitats se n'adonen que de cara a l'administració pública, cada any o cada vegada més, la cosa és més complicada, perquè la mateixa administració pública se n'adona que ella mateixa és molt complicada. Les exigències, la transparència, els formularis, sí, tot es va complicant en benefici d'una correcció en detriment de l'acció. Les entitats petites no se'n surten en la comparació. Tu parlaves que si es podien fer comparacions, diria que molt bàsiques haurien de ser, a partir d'un cert nivell. No puc comparar l'associació d'amics de la cantonada amb una associació gran o professionalitzada.

De fet, un dels aspectes de les dades comptables per a la seva millora seria que fossin comparables tant dins de la pròpia entitat com amb d'altres entitats del sector. És viable a altres sectors, però, en el cultural és molt difícil. Es fan estudis sectorials, però, no, pròpiament, en el cultural. Sí que pel que me comentes, és una percepció que m'has donat, és que dins de les pròpies entitats no lucratives hauria d'haver-hi dos subsectors (petites i grans). No només pel problema de la comparabilitat sinó, també, perquè respecte a d'altres com, les legislacions o els requeriments, que no són bons ni per unes ni per els altres.

La legislació, si no m'equivoco, tracta igual l'associació de veïns del barri de la cantonada que la Creu Roja, per exemple. És sense afany de lucre. Aquí no és per volum, però, és que es tracta igual l'associació de veïns de la cantonada que una associació que ofereixen serveis a l'administració pública, 8 hores al dia o quatre persones assalariades. Se les tracta exactament igual. Crec que caldria, si legislativament no es pot fer, almenys, comptablement ser més flexible.

De fet, les que són més professionalitzades, si necessitarien molt més requeriments. Per volum, per rigidesa de la mateixa estructura, necessitaria més fortalesa en la transparència que amb d'altres entitats petites. Tampoc, ho veuria malament que fos a nivell legislatiu. A banda de la comparació entre les dades de diversos exercicis a la mateixa entitat, seria desitjable, també, que ho fos amb d'altres entitats del sector.

Ho veig delicat perquè els objectius són diferents, les condicions són diferents, els públics són diferents. Tot és tan diferent que intentar comparar una entitat... Potser uns indicadors, suposo que aniria per aquí la cosa, uns indicadors estàndards, però, ostres, delicat... Encara ni que fos el mateix tipus d'activitat, també és igual de complicat. (Per exemple) "jo puc treballar al barri de Pedralbes de Barcelona i puc treballar al barri del Raval", fer la mateixa activitat, però, els resultats econòmics seran diferents. Seran diferents perquè les condicions són diferents. Una entitat, per exemple, seran 4, d'altres seran 400. Una entitat és nova de trinca, l'altra porta de 25 anys treballant... on s'estableixen els característiques similars? Un indicador podria ser el cost de l'activitat de l'entitat per nombre de persones associades. És clar, unes entitats en un barri amb tradició associativa tindrà molta gent associada, per tant, el cost per persona segurament serà més baix. D'altra banda, aquella entitat que treballa molt picant pedra en un barri difícil, tindrà un indicador alt (el de cost), perquè, al final, hi és amb poques persones associades. Què acabarem dient que l'entitat que treballa en un barri amb tradició associativa treballa millor que la que treballa en un barri que on cal picar molta pedra? Clar, segurament és al contrari, com que l'indicador econòmic et dirà que, els de Gràcia, per exemple, els hi surten uns indicadors més favorables que els de Ciutat Meridiana (facilitant un possible exemple).

L'única opció, no ho sé, potser, ja seria clar buscar indicadors que fossin per zona, per activitat, anar delimitant... Potser, encara, així, es podria aconseguir alguna cosa...

Aquella entitat que són “quatre gats” i que fan una feina exemplar. Quins indicadors sortiran? Segurament, sortiran amb una extrema dependència de l'administració pública, de les subvencions, perquè són “quatre gats” en un barri complicat. Poca experiència en gestió i en treball o sigui, hores totes, però, no diré “qualitat” perquè no vull utilitzar la paraula, però, experiència poca, segurament. I, en canvi, segurament, serà una feina exemplar. Clar aquesta gent amb indicadors “punxa” segur. No dona la talla amb indicadors, però, en canvi, potser fan una bona feina. Una altra cosa seria si els indicadors serveixen a l'entitat per millorar any rere any, et podria dir que sí. També podria dir segons quines entitats els hi ve gran... Si fem un índex de retorn... (posa un exemple) “que és una fracció multiplicat per un coeficient, escolti no em maregi i ja tinc prou feina en pagar les despeses que tinc d'activitat”. Una altra cosa és, per exemple, però, que tampoc és un indicador al final, i que a mi em preocupa, és l'autonomia o la dependència de l'administració pública. Cercar el mínim de dependència, en el sentit de dir que sí, amb les quotes que tenim, tinguem el màxim finançament, perquè si demà la Generalitat (de Catalunya) retalla, no haguem de tancar l'entitat. Perquè amb les quotes aguantem el màxim, això és un indicador, però, tornem a estar en el mateix, (posant un exemple) “si jo treballo a Pedralbes com entitat puc posar la quota generosa i ja em cobreix bé i demano “quatre duros” de subvenció. A més, com que el meu pare o al meu amic té un contacte amb una empresa, ens fa de mecenes o de patrocinador... i els que estan a la Verneda, doncs no”. Llavors, clar, ostres, són indicadors, són difícils de comparar entre entitats. Podem crear una injustícia. Si te'ls agafes fredament, l'entitat de Pedralbes és molt més eficient, aconsegueix més finançament, menys dependència de l'administració pública. Es pot pagar un gestor o té un col·lega gestor que li fa els números i els de Ciutat Meridiana, doncs no.

Estava pensant un índex corrector perquè pogués ser comparable...

(Posant un exemple) “No em comparis amb una altra entitat compara amb el meu exercici de l'any passat, veiem com han anat els últims 3 anys, he millorat/empitjorat en relació a mi, no en relació a l'associació del costat que a mi ni em va ni em ve”. Ni són comparables, ni fem el mateix ni tenim la mateixa trajectòria, ni tenim el mateix volum, ni tenim els mateixos contactes... Em compares amb la meua trajectòria. No em comparis amb els altres perquè és que serà molt delicat. “Crec, que t'estic aixafant la pregunta.....” (somriu).

És important saber la realitat... hi ha moltes eines del sector privat que es poden utilitzar en el sector no lucratiu, però, a banda que les adaptis amb les seves diversitats, potser, aquest en aspecte no és possible. Potser, hi ha aspectes que sí que no són adaptables, però, tal vegada, la comparabilitat no, potser, s'hauria de buscar un altre...

En associacions grans que tenen persones d'administració treballant, aquí sí que es pot demanar una professionalització de la gestió i que treballin amb eines i instruments de gestió, igual que una empresa, igual. Però, treballo molt amb ajuntaments, clar, quan surts de Barcelona, les associacions dels municipis són relativament petites i amb unes capacitats de gestió relativament limitades. Per tant, aquí, ja pateixo més. Sabent a més que el context associatiu, avui en dia, està en crisi conceptualment, perquè “el concepte de faig o m'apunto a una associació que em cobra una quota, tinc un carnet i participo d'unes activitats” es desdibuixa, i amb la gent jove encara més. Està en crisi, per tant, està en crisi estructuralment, juntes envellides, associacions que no incrementen persones associades, complexitat de la

relació amb l'administració pública, poca resposta del seu propi públic. Clar, per tant, els marejaria el mínim perquè alguns estan al límit de dir... “plego”.

És sorprenent com han aguantat amb el tema de la COVID-19...

És un tema que venia de lluny. Aquestes societats tradicionals de tota la vida, que tota la família era sòcia, hi anaves a l'assemblea, hi anaves a les activitats... en queden ja poques (les associacions, les institucions). Avui en dia, les associacions acostumen a ser quatre col·legues que s'ajunten per dur a terme alguna activitat que els hi encanta. No tenen cap pretensió de ser més socis i que això repercuteixi sobre el barri. I són els més dinàmics, de vegades. O, també, queden les associacions que són “quatre iaïos” que aguanten com poden, poden tenir base social, però ningú fa el pas de passar a la Junta (Directiva)...

Aquest també és un tema que estava treballant, el tema de professionalització. Hi ha subvencions per treballar el tema de la consultoria. Però, sí que, potser, l'administració ho hauria d'afavorir...

Jo crec que sí.

No només subvencionar-ho, sinó també donar aquest servei directament...

Una oficina de suport administratiu a les entitats. A més, avui en dia estem fomentant sense voler el micro-associacionisme amb molt poca capacitat. S'hauria de fomentar estructures més grans, més potents... Fusionar entitats o fusionar el funcionament d'entitats és molt complicat.

La comparabilitat és un aspecte que és dona com obligatori, com un requeriment de les dades comptables, però, potser, segons quin sector s'han de buscar uns altres...

L'altre seria que l'administració pública establís categories, dir (posa un exemple) “escolti, jo busco entitats que tenen una gerència professional, que sap resoldre un expedient administratiu de subvencions i d'això s'ha de portar una comptabilitat i no sé...”, aquesta la subvencionaré d'una manera i les altres d'una altra que els hi donaré, per exemple, 500€ a fons perdut, en tot cas, només vull saber el resultat cultural, no l'econòmic, perquè com a molt, perdre 500€. Potser, s'hauria de fer unes categories. Hi afegeixo un tema sobre la perversió del sistema de donar subvencions de molts ajuntaments i no sé si de la Generalitat (de Catalunya), que suposo que també... i és donar la mateixa quantitat exacta a tothom. Et donaré el mateix que l'any passat facis el que facis i donaré el mateix que l'entitat del costat faci el que faci... Al final, la subvenció no està pensada en clau del projecte. El que li és més fàcil és donar igual a tothom.

Això, també, hauria de ser un àmbit a canviar radicalment...

De dalt a baix. A nivell associatiu, la possibilitat que no vagi bé és més gran, perquè no dominen tant, no tenim professionals, fem el que podem, a vegades, prioritzem altres factors més socials...

El sector cultural i, específicament, les entitats no lucratives, com associacions i fundacions, disposen de problemes endèmics i que es reiteren en el temps. Llavors, quins canvis creus que s'haurien d'aplicar per a millorar la gestió econòmica, comptable i fiscal de les entitats no lucratives?

Faria una mica de recapitulació. D'una banda, flexibilitzar, sobretot a les entitats petites, que és el que dèiem ara, les que no són professionals ni tenen un gestor, una gerent... posar la vida fàcil, reconèixer que a la balança de resultats culturals i transparència comptable prioritzem els resultats culturals. Confiam en la gent que es deixa la pell, deixa hores i li posa diners de la seva butxaca. A sobre, es crea un sistema que sospita de què es pugui embutxacar diners.... “No, no és que no me'n embutxaqui, és que jo en poso de la meua butxaca i faig 15 hores i, sobretot, voluntari” (posa un exemple). Aquesta gent li facilitaria la vida. En segon terme, formació de gestió comptable qui vulgui i qui vulgui fer el pas una mica de créixer, qui sigui faci una formació bàsica de comptabilitat. A vegades, és més fàcil dir no faig una associació, ens constituïm en grup informal. Així, no piquem a la porta de l'administració pública... crec que és un de les canvis que hi ha hagut últimament. Diria que hi ha en una certa mentalitat anys 70's, 80's, 90's, que el primer que es feia després de crear una associació, era anar a picar a la porta de l'ajuntament. Crec que ara hi ha grups de joves que munten grups molt petits, molt actius, molt dinàmics i que “passen olímpicament” de l'ajuntament o de la Generalitat (de Catalunya) perquè no és el seu referent, perquè quan hi van anar i, potser, els hi van donar “quatre duros” o els hi van posar moltes traves. Però, igual amb una certa ajuda econòmica podríem fer més tot i respectar sempre la seva voluntat de restar “fora de radar”.

Quines mesures podrien aplicar o millorar les entitats per a evitar no dependre tant del finançament extern, com les subvencions?

La primera, la tinc molt clara, que és la que no practiquen la majoria d'associacions. És ser més sòcies i més socis a l'entitat. Fomentar les campanyes d'associacionisme per part de les entitats i per part de les administracions públiques. També l'administració pública hauria de promoure que la ciutadania s'apuntés a les entitats. Quants més siguem, més representem, però, a més de tenir més, tenim més diner disponible que ens permet respirar més tranquil·lament si va malament econòmicament.

Segona. Posar quotes a les associacions. Que la gent tingui alguna sensació de compromís. Moltes entitats al final o és gratis el que costa o costa 10€ l'any... Em diràs, facilito que la gent que no té recursos pugui fer-se, doncs, faig diferents categories, si cal. En moltes entitats, la quota és residual completament.

La tercera seria, els serveis pagats: “Vostè pot fer, tindrà una consulta, una assessoria jurídica i, com mínim, la paga. Vostè, tindrà un curs de formació, però, paga poc, però, el paga per cobrir les despeses”.

La quarta seria, com ja s'ha dit, promoure la fusió d'entitats i no l'atomització per a enfortir la seva capacitat de finançament.

Hi ha una cinquena, que crec, és un tema molt delicat, almenys, a nivell nostre, és buscar patrocini. El nivell de partida serà una botiga del barri, no passa res. Pot ser en espècies, amb diner.... Pot ser una fàbrica, pot ser un taller, pot ser un indústria... Pots buscar ajudes per molts costats... I, no només el patrocini estàndard del seu logotip, sinó, també, pot buscar per la part de som del barri, som del municipi, la part més senzilla... Doncs, buscant maneres

d'arribar podríem aconseguir més mecenatge o més patrocini a la nostra entitat. Podríem fer-ho, tot i que, recorda que és un tema delicat, perquè, potser, perds independència...

El problema és quan s'acostuma de la subvenció pública. La sisena seria "canviar el xip". I dir, no hem de patir. El moviment associatiu és un moviment que dona un servei a la societat i la societat mitjançant la seva administració pública, ho recompensa. Sí, però, estic en què a la cultura se l'ha de subvencionar. Bé, igual s'ha de subvencionar, sinó tota una part, sinó tots els organismes, els més febles que som els d'associacions i no passa res....I, el que dèiem, de fusionar entitats, fusionar associacions.

Perquè veus la possibilitat de fusionar associacions o crear federacions....

Una federació no elimina la baixa capacitat d'acció. Una associació més gran gestionarà amb el format de diferents comissions que, d'una altra manera, serien associacions independents. Cal promoure la fusió d'entitats.

I, finalment, la cinquena pregunta. Consideres que hi ha un efecte de capitalitat a les entitats culturals a catalanes no lucratives i que afecta directament a la seva gestió econòmica, comptable i fiscal?

Que hi és segur, però, és lògic. Concentració com una capital concentra tot associacions, empreses, persones, tot, serveis... Jo no tinc la resposta... Les associacions més distants de l'àrea metropolitana poden ser culturalment més actives (en relació a la seva població). No t'ho sabria dir. El que sí que puc dir, potser, són més necessàries perquè són agents que treballen en un territori on hi ha menys agents treballant segurament o en els municipis que són molt petits. Però, ara he fet alguns plans estratègics de cultura en municipis molt petits i te'n adones que (a vegades) els ajuntaments són una associació més. Pràcticament, no tenen diners, no tenen ni un tècnic municipal dedicat a la cultura, fa el que pot l'ajuntament, però, és que fa igual que pot fer l'associació del costat. Clar, a Barcelona o l'àrea metropolitana és molt diferent. Els ajuntaments són motors molt potents.

Llavors, és a la inversa, és una reflexió... Estan més subvencionades les de Barcelona i, potser, les que s'haurien d'afavorir són la resta, les que, realment, fan tasques més necessàries perquè hi ha menys opcions...

No ho sabria contestar, perquè no sé la realitat quina és. No sé, si de cas agaféssim indicadors, indicadors de suport econòmic de l'Ajuntament de Barcelona per habitant, no sé si és més gran, per exemple, que el del poble de 2.000 habitants per habitant... Tenint en compte que algunes associacions estan a Barcelona, però són de Catalunya. El Centre Excursionista de Catalunya té socis i sòcies de tota Catalunya, tot i que està a Barcelona. Per tant, aquí sí que hi pot haver un efecte capitalitat en detriment del territori, perquè el soci, per exemple, que viu a La Seu d'Urgell és soci d'una entitat que està amb seu a Barcelona...com és compta... Fixa't, la nostra associació (l'APGCC) té subvenció, l'ajut de la Diputació de Barcelona per raons històriques, perquè és on es va crear l'associació, però no tenim ni idea de Tarragona, Lleida i de Girona... Tot i que tenim sòcies i socis... Però, no fem activitat allà...

En tot cas, la pregunta final era si perjudicava... Crec que repercuteix la grandària... segur que tenen una estructura, tenen una bona capacitat de portar una comptabilitat... I l'associació de quatre col·legues de Barcelona... se'n ensurt. Per tant, crec que no estan en el tema geogràfic sinó en el tema de grandària. Si tinc la seu a Barcelona, però represento tot el país, es suposa que tinc sòcies i socis, tinc estructura... però el territori en sí, no sé si et condiciona molt... Si agafem Girona o Tarragona, ciutats grans, o Mataró, Terrassa, Sabadell, amb entitats potents, o Reus... amb entitats molt potents.... En quant al domini dels instruments comptables, no pateixo, segur que poden pagar gerents, una gestoria, una comptable, una oficina...

Tenen els diners suficients, no és el territori, diria, és la grandària el que condiciona... la grandària de l'entitat. L'entitat que són quatre col·legues, per molt que estigui a Barcelona ciutat, pateixo molt... Un poble petit costa una mica però, però, a vegades, passa aquells pobles que hi ha una entitat que s'ho menja tot, perquè és històrica de tota la vida, reconeguda... Perquè, són molts, perquè tenen quota, perquè tenen contactes, perquè tenen una bona subvenció, perquè fan serveis i els cobren, tenen espais i els lloguen... Era un altre tema que va anar sortit sobre les fonts de finançament: llogar espais. Però, és clar, això, només ho s'ho pot permetre qui té espais...

Per acabar, voldries fer algun comentari addicional?

Només una pregunta, si he passat la prova (riem els dos). Si, més endavant, surt alguna cosa que creguis que puc col·laborar, avisa sense problema.

Moltes gràcies per la teva participació.

ES02. JUAN PENA Mc DONNELL

Dades de l'entrevista			
Data	11 de març de 2022	Tipus	Natural o editada
Format	En línia	Bloc	Segon bloc. Legal

Trajectòria professional

Advocat amb més de 25 anys d'experiència professional. Entre els anys 2010 i 2017, va exercir com a Director del Departament Jurídic a la Fundació Orfeó Català-Palau de la Música Catalana, especialment en l'àmbit contractual, concursos públics, control de les marques, protecció jurídica del patrimoni arquitectònic, disseny del protocol intern de la Llei de Protecció de Dades (LOPD) o el mapa de riscos penals (*Compliance*). Va estudiar Dret a la Universitat Autònoma de Barcelona, a continuació, va realitzar el Postgrau en "Màrqueting i Benchmarking en entorns turbulents" a la Universitat Politècnica de Catalunya i el "Programa de Desenvolupament Directiu" a l'IESE. Es destaca la seva tasca com a docent a ESADE. En la seva primera etapa laboral, va desenvolupar la seva funció d'advocat en organitzacions de diversos sectors, però cal emfatitzar que a l'època actual, posteriorment als seus anys a la direcció jurídica del Palau de la Música Catalana, ha portat a terme assessorament jurídic per a tot tipus d'entitats, entre les que s'inclouen entitats sense ànim de lucre.

Reflexió personal:

"Hi ha dos temes claus per al sector cultural. D'una banda, que es pugui millorar el nivell dels futurs gestors en tots els sentits. I de l'altra, sobretot a l'àmbit de la gestió, que hi hagi algun dia una bona llei de mecenatge per a què no hagi tanta dependència de la subvenció".

Un dels aspectes que estic analitzant és el grau de compliment dels requeriments de transparència i rendició de comptes. Quins consideres que són els motius que porten a algunes entitats culturals a no complir amb els requisits de transparència?

La manca de compliment dels requisits de transparència esdevenen, d'una banda, per la falta de preparació i per la manca de mitjans de les entitats i del personal que les componen. De l'altra, arran d'un cert sentit romàntic de la cultura establert en alguns gestors que tot i que, evidentment, s'han de centrar en el que és essencial (la gestió artística de l'equipament), no explota en la seva plenitud la sensibilitat cap a la gestió econòmica.

Hi han molts articles referents a la gestió econòmica, explicant que és un aspecte de les organitzacions no lucratives que s'ha deixat com de banda durant temps o que no s'ha tingut en compte com quelcom important...

Per la meua experiència dins el sector, he pogut observar que la cultura té un aura d'element social diferenciat i diferencial per als professionals que es dediquen a aquest àmbit, tot i que, potser, no es pot extrapolar a totes les entitats... hi ha de tot. Però, pel que ha estat la meua experiència, és el fet que, tal vegada, comparant amb d'altres sectors, el sector cultural ha respectat i seguit el compliment normatius (econòmics i legals) tot i que no seria un àmbit de la gestió cultural que generi prou atracció per a la dedicació en profunditat. Aquesta situació, llavors, es pot arribar a convertir en un problema per al sector cultural i les seves institucions.

Un altre objectiu que estic treballant és el nivell d'ús de les eines de gestió econòmica. Consideres que, en general, els càrrecs directius d'entitats culturals estan més vinculats a resultats de caràcter artístic en detriment de la gestió econòmica?

A nivell general, no ho sé. Però, sí que és cert, que si tens en compte que moltes entitats culturals són o estan governades per entitats sense ànim de lucre, sigui associació o fundació, com és lògic, agafa molta més importància la part cultural. La gestió econòmica, entenent l'aprofitament de totes les eines i recursos possibles, tradicionalment i per diverses raons potser, passa una miqueta a un segon pla. També, crec que esdevé perquè és un sector molt subvencionat i, el sector que està molt subvencionat, fa que els seus gestors, doncs, a vegades, no en prioritzin, l'aprofitament abans mencionat. Cal afegir que, potser, diferenciaria a les petites entitats culturals de les de dimensions més grans. Perquè les primeres sovint tenen molts problemes i, molt probablement, fins i tot, amb les subvencions que els pertoquen, no arribin a cobrir les despeses i també hi hagin de posar diners. Em refereixo a la petita entitat cultural que, a vegades, és de barri o és de poble. Potser, per la meua experiència, puc parlar més de les organitzacions culturals de caràcter mitjà o gran, que les despeses acostumen a cobrir-se preferentment amb les subvencions rebudes.

Igualment, diferenciaria sobretot les entitats petites. Conec persones que estan vinculades amb entitats sense ànim de lucre, que treballen a nivell de poble i que es dediquen a gestionar el petit teatre de barri, per exemple, fent coses per a nens i que li posen molt de temps propi. Encara que no són professionals, li posen molt d'entusiasme. A vegades, també el problema és que s'han de barallar amb les administracions perquè els hi donin "quatre duros" per intentar no posar-hi, a sobre, recursos personals. Després, hi ha les altres entitats, que són més grans, i que tenen una forta vinculació amb l'administració sentint, diguem-ne, una certa seguretat o tenen aquesta sensació, perquè compten amb un suport permanent de les

administracions. Això, fa que, potser, no es faci un esforç més seriós per a intentar desenvolupar mitjans propis de finançament.

Amb una altra entrevista que he fet a un consultor reflexionàvem sobre que la legislació actual sembla que no ajuda ni amb una banda ni a l'altra. Una està com molt ofegada (petites entitats) i l'altra (les grans), realment, tindria que tenir molt més requeriments dels que realment té...

He estat vinculat al sector cultural a través de la Fundació Orfeó Català-Palau de la Música Catalana. Si que és cert que en l'àmbit educatiu hi ha institucions com l'ESMUC, també, hi ha màsters per a aprendre a gestionar entitats culturals, cosa que està molt bé... i es encoratjant veure que el sector es dinamitza en la seva base. És interessant per a formar a nous professionals en àmbit de la gestió cultural i en l'aspecte que ens ocupa, l'econòmic. Crec que modernitzar la gestió de les institucions i els nous professionals pot ser un bon camí. A nivell històric, els gestors es centraven molt amb la subvenció per a fer una bona programació cultural, no dedicant-se prou a cercar altres formes de finançament. Si no s'evoluciona es converteixen en gestors del segle XX dins del segle XXI. D'altra banda, sí que és cert, que la cultura necessita ajudes, necessita ajudes públiques, necessita diners... Però, bé, també, s'ha d'aguditzar una miqueta l'enginy per a disposar de més independència econòmica.

L'excessiva dependència de les subvencions és un dels temes que plantejo a la tesi...

El sector cultural sempre necessitarà un esforç de l'administració, bàsicament, en forma de subvenció. És just això, està clar... Això, no vol dir que totes les activitats culturals hagin de ser subvencionades, hi ha activitats culturals que, potser, necessiten ser més subvencionades d'altres menys i d'altres, estic segur, que no ho haurien d'estar. Respecte el que estava dient abans, quan ho he diferenciat en dos tipus (petites i grans), personalment crec més en l'eficàcia de la subvenció per a les petites entitats de barri, les entitats locals que fan aquesta feina perquè reporten un bé cap a la societat i en són conscients del perquè ho fan. Per a aquestes organitzacions, sí que crec que la subvenció és un aspecte bàsic i molt necessari. Altres entitats culturals que siguin de tipus més gran que, per exemple, disposen de molts més recursos, al final, s'acomoden quan, potser estarien més ben posicionades per a aguditzar més l'enginy de com aconseguir altres vies de finançament. Tot i això, també, existeix el voluntariat que manté les organitzacions encara que siguin grans. Per exemple, en el cas del Palau de la Música Catalana, que és el que conec més a fons, hi ha un gran esforç desinteressat dels cantaires (a tots els nivells) que formen part de l'entitat.

Des de la des de la crisi de l'any 2008 s'ha publicat normativa ben diversa, per exemple, aspectes com la protecció de dades, riscos laborals o el blanqueig de capitals. Llavors, creus que la gran quantitat de normes administratives dificulta la gestió de les entitats no lucratives o està generant un canvi cultural en les organitzacions?

Diria que la gran quantitat de noves normes administratives ens està afectant a tots, no només al sector cultural. Llavors, bé, sí afecta als altres sectors de l'economia, doncs, lògicament, també afectarà al sector cultural. Sóc dels que pensa que, les normes elaborades per l'administració, doncs, hi són per alguna cosa, és a dir, que la seva existència tenen sentit i hi han d'existir. Igualment, penso que si una entitat cultural està ben gestionada, haurà de preveure i preparar-se, és a dir, ho tindran en compte. Certament, una altra cosa, és que alguna regulació de l'administració pugui no agradar. Però, bé, com a qualsevol altre sector,

doncs, existeixen mitjans per a protestar, per a queixar-se i assenyalar quina és la seva queixa, que és el que no funciona o el que no va bé. Però, certament, és això, en cap cas diferenciaria el sector cultural de la resta de sectors, perquè l'administració ha de regular tots els sectors per igual. El que voldria és apuntar un aspecte, que és el que he anat dient i estic repetint tota l'estona, el sector cultural el diferenciaria entre les petites entitats culturals, de les entitats culturals més grans i amb més prestigi, amb més nom i que en són bastantes menys, perquè són dos mons molt diferents, tot i dedicar-se al mateix sector.

També, l'aspecte fiscal és un altre àmbit què ha generat una gran quantitat de legislació. Consideres que la complexitat d'impostos, conceptes i normatives fiscals genera problemes i limitacions en la gestió fiscal de les entitats?

Personalment, no crec que hi hagi gaire complexitat en l'àmbit dels impostos en el sector cultural. Sí que considero que, fiscalment, es podrien fer més esforços perquè el sector pogués tenir accés a un finançament més abundant com, per exemple, amb més exempcions fiscals. És el tema que surt sempre: la llei de mecenatge. La llei de mecenatge no afecta únicament les entitats més grans, també, aniria molt bé per a les petites institucions culturals que veurien, potser, un accés més fàcil a un finançament més enllà del finançament tradicional de les administracions. El diner privat pot ajudar molt, però si els mecenes no reben unes bones contraprestacions fiscals, no aportaran els seus recursos. Es pot comparar amb el que succeeix en altres països. L'existència d'una bona llei de mecenatge que no existeix aquí a l'Estat espanyol, al menys ajudaria al finançament de les organitzacions i, potser, fins i tot, ajudaria a baixar una mica la dependència que existeix de les subvencions. El que passa que aquest tema ja és un àmbit més a nivell d'administracions. En resum, crec que no consideraria que hi hagi molta complexitat, però, sí que posaria l'èmfasi en que faria falta una bona llei de mecenatge que donés realment incentius, incentius de veritat, incentius bons, perquè el diner privat es pogués gastar/destinar a l'àmbit cultural d'una forma més important.

I, finalment, la darrera pregunta, els problemes de les entitats cultures no lucratives semblen endèmics en el sector. Quines són les raons que fa que el sector cultural no lucratiu presenti tants problemes a nivell de gestió econòmica, comptable i fiscal? I que, potser, que siguin reiterats en el temps, que no hi hagi manera de solucionar-los?

Creo que s'ha de profunditzar de forma important i insistent en la formació i preparació dels professionals que formen les organitzacions (culturals, sense ànim de lucre). Sí que és cert, que en les entitats petites no disposen de recursos per a la contractació de personal especialitzat i la seva realitat no és comparable a les entitats de més grandària. D'altra banda, cal afegir que s'ha d'aprofundir també en la qualitat de l'ensenyament dels nous gestors culturals cap a la gestió econòmica, comptable i fiscal.

Per acabar, voldries afegir algun comentari addicional?

Hi ha dos temes claus per al sector cultural. D'una banda, que es pugui millorar el nivell dels futurs gestors en tots els sentits. I de l'altra, sobretot a l'àmbit de la gestió, que hi hagi algun dia una bona llei de mecenatge per a què no hagi tanta dependència de la subvenció. És a dir, que la situació pugui ser més equilibrada.

Moltes gràcies per la teva participació.

ES03. JOSEP MARÈS I SUBIRÀ

Dades de l'entrevista			
Data	17 de març de 2022	Tipus	Literal
Format	En línia	Bloc	Primer bloc. Consultoria

Trajectòria professional

Consultor en gestió cultural de més de 20 anys d'experiència en projectes de retorn social corporatiu, patrocini i desenvolupament de projectes d'estratègia de posicionament de marques i entitats. Llicenciat en Història per la Universitat de Girona, Màster en Gestió i Comunicació Cultural per la Universitat de Barcelona i Community Manager per l'AERCO (Asociación Española de Responsables de Comunidades Online y Profesionales de Social Media). L'any 2015 funda Adhoc Cultura, empresa especialitzada en estratègia, innovació cultural i educativa i en la transformació digital d'institucions culturals. Docent a la Universitat Internacional de Catalunya i a la Universitat Oberta de Catalunya. Vocal de l'actual Junta Directiva i membre de la Comissió de Desenvolupament Professional de l'Associació de Professionals de Gestió Cultural de Catalunya (2021-2023).

Reflexió personal:

“Les associacions tal com estan pensades administrativament estan desfasades i han de poder tornar als orígens i ser més autosuficients, no dependre tant de les subvencions”.

Entre els aspectes que estic treballant, analitzo si les dades comptables es revisen amb una periodicitat suficient i si aquesta situació provocaria una millora en la qualitat. Consideres que el seguiment i la revisió que fan les administracions a les entitats culturals que financen provoca que aquestes siguin més curoses amb la seva gestió comptable?

Sí que ajuda perquè t'obliga, però, entenc, que hi ha moltes ocasions que això no et fa millorar la teva eficiència en la gestió econòmica. Perquè, realment, al final, molts casos no, tampoc és generalitzar, sempre és dolent... Però, en diversos casos, la subvenció, diguéssim, la memòria de la subvenció i després la revisió de tot, doncs, en una auditoria, potser, no la passaria, perquè, al final, s'adapten els números. Per poder tenir la subvenció i, també, a favor d'això, diria que el 90% dels casos, el 95%, no està fet amb mala intenció. Diguéssim el maquillar, per a poder obtenir la subvenció fent uns pressupostos que no són moltes vegades per la desesperació perquè sinó no es podrà fer... posar-ho maco... El paper i l'Excel ho suporta tot...

Bé, per la teva tranquil·litat no ets la primera persona que m'ho diu... No és el mateix cas que, potser, qui no passaria una auditoria, o sigui, a nivell dels problemes financers, sinó per la necessitat...

Sí, sí, estic segur que el 95% dels casos no hi ha mala fe, sinó que hem d'aconseguir, això sí o sí, sinó això no ho podem fer... Gastarem aquí, que farem això altre, que tenim aquest ingrés i, després, poder realment no hi és... diria que, fins i tot, l'administració també ho sap... és un silenci de les dues bandes... Perquè entenc que al darrere hi ha bona fe... Per tant, responent la pregunta, podria ajudar, però, no ajuda suficient, seria la resposta.

La idea que seria per a ajudar i per a millorar però es torna en contra...

Sí, moltes vegades pot ser que es torni en contra perquè amb aquest afany fiscalitzador ho condicionen... Volen incidir tant que al final han de fer el "maquillatge" aquest financer i ja t'ho dic, la majoria de vegades, segurament, no és amb mala intenció.

Un altre tema que estudio és la comparabilitat entre entitats. Donades les diverses peculiaritats de les entitats cultures no lucratives, quins elements creus que s'han de prioritzar per a aconseguir millorar la comparabilitat comptable entre elles?

Aquí hi aniria molt bé poder crear com algun document marc de bones pràctiques i que fos obligatori... Fer públics els resultats econòmics amb un model, no sé si dir únic o no, perquè sí, és clar, hi ha entitats que són tres avis i dos àvies i que s'hi han d'emplenar una Excel es moriran... i després hi ha entitats, associacions, que són milers de persones... És molt diferent Òmnium que l'Associació de Puntaires de Llafranc... Clar, fer aquestes comparatives és molt, és molt complexa, és molt complexa perquè les realitats que són. Són totalment diferents, però, fins i tot, hi ha entitats on diria que el 100% de persones treballen voluntàriament, però, són capaces de moure milers de persones, tot i el treball voluntari. Poder uns models de memòria... Has d'haver presentat els números a final de l'any i, tot això, ho has d'elevat públic, diguéssim....

Crear algun manual de bones pràctiques i fer com unes franges pressupostàries, de patrimoni i de recursos humans... veig més lògic fer una comparativa entre totes les entitats que tenen 10 o més treballadors, entre les entitats que tenen de 10 a 5, de 5 a 1, i després entitats que no en tenen... Aquí veig que sí que es pot fer una comparació... Perquè, al final, tot i que són entitats sense ànim de lucre, doncs, és clar, no és el mateix la Creu Roja que les puntaires de Llafranc... Sí, és el que comentava, la millor manera de fer comparatives, és a dir, totes les associacions que tenen 200 o més, o qui s'hauria de buscar uns criteris... Número d'associats, pressupost, recursos humans, destinataris... i a partir d'aquí fer uns criteris... les que compleixin aquests tres requisits formen un grup, les que compleixin aquests altres, aquest grup...

Com a mínim, ja seria un camí per a començar també... Les associacions i les fundacions disposen de problemes endèmics i que es reiteren en el temps. Llavors, quins canvis creus que s'haurien d'aplicar per a millorar la gestió econòmica, comptable i fiscal de les entitats no lucratives?

Penso que fins a un cert número de pressupost no haurien ni d'estar regularitzades. Perquè et suposa més un entrebanc que un avantatge. Un dels inconvenients que tenen les associacions, i, per això, no s'estan creant tantes associacions, és que hi ha tant de "paper", tanta administració que és un embolic... crear una associació hauria de ser un "botó"... Fins a "X" diners, mentre facis coses legals, i no venguis o facis accions il·legals, ets 100% lliure i no has de rendir comptes a ningú... Penso que, amb això, es guanyaria amb eficiència... Després a partir d'aquí, doncs, fer, també, gradualment, un seguiment i unes obligacions graduals... Al final, és com, posant l'exemple de Gran Bretanya, si ets autònom i no factures fins a "X" no has de pagar ni els autònoms... Doncs, les associacions hauria de ser igual perquè, al final, tots aquests desequilibris endèmics... És la burocràcia que hi ha al darrere.

Augmentar gradualment la fiscalitat, l'auditoria, les obligacions fiscals, segons la importància, el volum que pugui generar l'associació. Una cosa que podria anar molt bé seria oferir un servei d'assessorament fiscal a tothom, de números. Una cosa que podria anar bé per a ajudar a la gestió... Obrir una línia de subvencions i, que aquí, doncs, hi haguessin diferents gestors... Si fossis acreditat, poguessis fer una auditoria l'associació i, després, ho pagués la Generalitat (de Catalunya). Intentar incentivar i no multar, diguéssim, generariem una millor situació per a les persones... Al final, aquesta fiscalització d'impostos acaba frenant molt a què la gent a que ho faci. Per exemple, el tema de protecció de dades, doncs, l'associació de puntaires ha de complir la llei de protecció de dades, tractar el mateix que la base de dades d'Ikea és estúpid i que hagi de tenir un pla de protecció de dades és molt pervers... els temes de fiscalitat, de control financer, etc. no haurien de ser una imposició fins arribar a una determinada tipologia d'entitats sense ànim de lucre, sinó que haurien de ser recomanable. I, segurament, això faria, que les coses, potser, anessin més bé. I, després, a partir d'un cert número d'ingressos i de treballadors de patrimoni, sí que ja hi hagués un control similar al que es fa amb les empreses.

La quarta pregunta tracta sobre el tema de subvencions, perquè, bé, la majoria són receptors de subvencions i d'ingressos d'administracions públiques. Quines mesures podrien aplicar o millorar les entitats per a evitar dependre de les del finançament extern, principalment de les subvencions?

Aquí és el que sempre defenso. Formació en altres vies de finançament, sobretot, en micromecenatge, amb patrocini... Un retorn millor del patrocini del mecenatge perquè les persones puguin deduir-se més diners... la llei del mecenatge que s'està lluitant i encara no arriba... I per l'altra és un impuls de gestionar empresarialment, és a dir, agafar la part bona de les empreses, que saben gestionar... com una associació, que moltes vegades és per voluntariat, doncs, no es té gaire clar això. La cultura de la subvenció està massa arrelada... És arma de doble tall, perquè davant un canvi de la regidoria... Es tracta de "canviar el xip" fomentant amb altres vies d'ingressos, la venda de tiquets per a "sortejar un pernil", durant un partit de futbol o durant la festa major... Jo m'havia introduït en una associació que no veniem entrades sinó cadires... fas un concert gratuït que tothom pugui venir i la gent que volia seure's llogava una cadira... O sigui, de fórmules n'hi han moltes. *Merchandising*, sortejos, micromecenatge, taquilla inversa... S'ha de reforçar més, penso que és la clau.

La darrera pregunta tracta sobre la situació geogràfica de les entitats. Consideres que hi ha un efecte de capitalitat a les entitats culturals catalanes no lucratives que afecta directament a la seva gestió econòmica, comptable i fiscal?

No, perquè, segurament, en aquest aspecte, l'origen és indiferent. Potser, sí que per volum de persones hi ha més associacions o hi ha més socis de les entitats de Barcelona, però, al final, entenc, que poden estar millor organitzades fiscalment i econòmicament les entitats de Girona i de Lleida que les pròpies de Barcelona per tant, això, no afecta, no afecta més... Podria afectar més a la distribució de subvencions, però, per mi, entenc, és per una cosa de volum, perquè si el cinturó metropolità ja el 60 o el 70% de la població de Catalunya, doncs, és normal si després tenen més diners... no es pot fer en números absoluts...

Voldries afegir algun comentari addicional?

Sobretot, reforçar aquest missatge que, actualment, les associacions tal com estan pensades administrativament, i aquí hi ha entrat la fiscalitat, estan desfasades, per tant, s'hauria de canviar tot el marc legal de les associacions, perquè responen a un model d'associació del segle XIX i estem a XXI... no té res a veure. I, per tant, s'ha de repensar tot el món de l'associacionisme des de la visió administrativa. Jo penso que és la clau i l'altra és que les entitats, les associacions, han de poder tornar als orígens i ser més autosuficients, no dependre tant de les subvencions.

Moltes gràcies per la teva participació.

ES04. CRISTINA CALVET GÓMEZ

Dades de l'entrevista			
Data	18 de març de 2022	Tipus	Natural o editada
Format	En línia	Bloc	Segon bloc. Legal

Trajectòria professional

Advocada especialitzada en el sector cultural i artístic amb més de 22 anys d'experiència; professional que compagina el seu treball amb la vessant de professora en la que porta més de 15 anys. Docent a la Universitat Abat Oliba i a la Universitat de Barcelona. Coordinadora i professora del mòdul jurídic del Màster de Gestió Cultural a la Universitat Internacional de Catalunya. Advocada supervisora de projectes cinematogràfics. Membre del Comitè Científic i professora del Màster en Dret de la Propietat Intel·lectual i Industrial de l'Il·lustre Col·legi d'Advocats de Barcelona. Responsable del Departament Jurídic de l'Associació d'Actors i Directors Professionals de Catalunya (AADPC) durant pràcticament quinze anys. Des de l'any 2021 s'ha establert pel seu compte assessorant en els diferents àmbits artístics (musical, plàstic, escènic i audiovisual) així com, també, a entitats culturals tals com fundacions i associacions (tercer sector).

Reflexió personal:

“Respecte la manca de transparència, no és que no vulguin complir-la, sinó que directament al no disposar de personal professionalitzat comporta que ignorin una sèrie de requisits o de funcionaments concrets. Moltes d'elles són semi-professionals sense recursos econòmics suficients i no poden contractar personal professional adequat que els facilitarien aquesta informació.”

Inicialment, presento la vostra trajectòria donat que, a banda de posar-la en valor, estic cercant entrevistats amb visió interdisciplinària...

Des de fa més de 15 anys imparteixo docència especialitzada en el sector cultural. El màster de Propietat Intel·lectual i Industrial del Col·legi d'Advocats, per exemple, es duu a terme des de fa uns 6 o 7 anys, i forma advocats que volen començar a treballar en l'àmbit dels drets de la propietat intel·lectual. Combino la docència, amb el treball com advocada al sector artístic i cultural. Em vaig iniciar en aquest sector a l'Associació Professional de Representants, Promotors i Mànagers de Catalunya (ARC). En aquell moment vaig pensar, que estava en un sector interessant. Després vaig treballar, com advocada responsable en el departament de Producció, al Fòrum de les Cultures negociant i redactant tots els contractes que es feien fora i dins del recinte (exposicions, concerts/música, obres teatrals/teatre). Va ser una etapa, professionalment parlant, molt interessant, perquè vaig tractar les particularitats de tots els sectors i, després, vaig començar a treballar en el Sindicat d'actors. El repte va ser preguntar-me si seria capaç de passar d'assessorar a la part empresarial, i assessorar a la part social, a l'actor, a l'artista... Va ser una gimnàstica mental important... que puc dir que vaig assolir i de la que em sento satisfeta. Actualment, em trobo tornant al món de la música, assessorant fundacions que defensen drets de compositors i d'interprets executants. També, assessoro en l'àmbit artístic del doblatge (actors, directors i ajustadors de doblatge) i teatral, també, continuo assessorant en l'àmbit audiovisual i cinematogràfic (directors de cinema, guionistes, productors i tècnics de so). Tota la meva vida professional ha estat lligada a aquest sector...

Uns dels aspectes que estic treballant és el compliment dels requeriments de transparència i rendició de comptes. Quins consideres que són els motius que porten algunes entitats culturals a no complir amb els requisits de transparència?

Bé, tot ho resumiria amb la pròpia precarietat de les pròpies entitats culturals. És a dir, moltes d'elles estan semi-professionalitzades, i encara a hores d'ara, no estan en la situació de ser professionals i de funcionar amb autonomia i amb personal especialitzat. Per tant, hi ha molt d'*amateur* que dedica unes hores a una entitat cultural en concret. No disposen dels recursos suficients i això comporta que, o bé, és té a una única persona contractada a mitja jornada o amb unes hores mínimes concretes o hi ha molt de voluntariat per part dels membres de la junta (directiva) que no es dediquen a la gestió, i, per tant, el que fa falta, entenc, és personal contractat amb els recursos econòmics suficients per a aplicar criteris de transparència i per a aplicar tota la normativa que correspon, perquè no sempre la coneixen. No és que no vulguin complir-la, sinó que directament al no disposar de personal professionalitzat fa que ignorin una sèrie de requisits o de funcionaments concrets. Em basaria amb això, en què moltes d'elles tampoc totes, són semi-*amateurs*, semi-professionalitzades i això fa que al no tenir recursos econòmics suficients no puguin contractar personal professional adequat i no disposen d'aquesta informació. Bàsicament, a efectes pràctics seria això, el desconeixement.

Diguem-ne que no per “mala fe”, sinó fa falta donar-li la importància, a vegades, fer aquest canvi, i no prioritzar la vessant més cultural, més artística, en detriment de l'econòmica...

Més de gestió i més d'estructura, correcte. Els pocs recursos existents provoquen que el personal que puguin tenir contractats sigui ínfim o molt, molt puntual, que hi hagi molt voluntari per part de la junta, que no és expert en la gestió, que no és expert en el funcionament intern d'una organització i, al final, es troben amb les limitacions pròpies per la falta del personal adequat i necessari per dir “escolta, tenim aquesta normativa, tenim aquesta

lleï, hem d'aplicar aquests criteris...". Qui fa aquesta tasca? Doncs, no totes tenen aquesta informació i moltes d'elles no ho fan per ignorància o desconeixement perquè no ho consideren com a fonamental, i si han sentit alguna cosa, consideren que no ho han de complir-ho, perquè els hi falta algú que tingui aquestes idees clares al seu cap i els digui "hem de fer això, falta aportar això altre, hem de revisar aquests aspectes". No tots tenen aquest personal, és veritat.

Un altre dels aspectes que estic treballant és el nivell d'ús de les eines de gestió econòmica. Consideres que, en general, els càrrecs directius d'entitats culturals estan més vinculats a resultats de caràcter artístic en detriment de la gestió econòmica?

Un gestor cultural té una tasca complexa, perquè un bon gestor cultural ha de conèixer la gestió econòmica i ha de saber perfectament com gestionar una organització o en qui delegar els aspectes econòmics, legals, d'equips humans, d'impulsar projectes, és a dir, de totes les diferents vessants existents, i també ha de tenir molt present que els seus caps no són professionals de la gestió. Per tant, aquí entrem en una àrea que és molt complexa per persones amb una estructura mental que apliquen un criteri professional, perquè directament entronques en què moltes juntes directives d'aquest tipus d'organitzacions són persones que prioritzen altres qüestions que no són les professionals i és molt complicat avançar perquè et pots trobar amb molts impediments que no són professionals, sinó que són personals i que responen a altres consideracions. Per tant, el ser gestor cultural comporta disposar d'aquests coneixements per a gestionar una entitat amb la comprensió psicològica de qui tens al davant perquè acabi acceptant i aprovant el que tu estàs proposant, perquè pot ser que, al final, el que tu proposis ells entenguin que no és prioritari.

I, hi ha alguna esperança que això a llarg termini canviï? No es pot generalitzar, però... es podria treballar amb una vessant d'empresa privada per a millorar en la gestió, disposis de recursos...

Sí, totalment d'acord. És així.

Des de la crisi de l'any 2008 s'ha publicat normativa i ben diversa, per exemple, relacionada amb aspectes tant diferents com la protecció de dades, els riscos laborals o blanqueig de capitals. Creus que la gran quantitat de normes administratives dificulta la gestió de les entitats no lucratives o està generant un canvi cultural a les organitzacions?

Ambdós aspectes. Per una banda, s'està aplicant una exigència, que està molt bé, perquè una exigència ha de comportar una professionalització de les entitats, i això, sempre és positiu. Però, alhora, des de l'administració pública no hi ha la comprensió suficient per a entendre que les entitats estan "a anys llum" del que s'està demanant, i aquí hi ha un desnivell. Per una banda, és perfecte aquesta exigència (desenvolupament de moltes normatives per a fer que siguin més professionals). Però, per altra banda, no hi ha suficient consciència de com, en realitat, estan funcionant i de totes les mancances que tenen que els dificultaran poder complir amb les normatives que se'ls hi demana complir. Per una banda, sí és positiu, i ha de ser així perquè és l'única manera d'anar pas a pas obtenint aquest rigor professional que estàvem parlant abans, per tant, res a dir. Però, alhora, bé, l'administració pública és poc flexible a les realitats atípiques... i el sector cultural és atípic.

Caldria una mirada empàtica a un sector que és de tot menys comú... el criteri que s'aplica en ocasions és un criteri equivocat, perquè no té en compte a qui tens al davant i això és el primer que caldria entendre. Quan parlem de les associacions, caldria observar perquè n'hi han tantes formes jurídiques que són associatives i no són d'altres tipus possibles de persones jurídiques i tenir una mirada, fins i tot, antropològica/sociològica de sector, de perquè hi ha tanta associació i menys nombre de cooperatives o de societats limitades... Què passa en el sector cultural? Perquè existeixen tantes associacions, perquè són les més econòmiques, perquè hi ha gent massa *amateur*... Què passa? Hauríem d'observar que l'aplicació de la normativa hauria de ser progressiva o parcial, perquè és un sector atípic.

Ara, per exemple, me'n vaig a un altre tema, però és el que estic ara portant que és la darrera reforma laboral² que no ha tingut en compte el sector artístic, ha dit: "ens carreguen els contractes temporals, com?" En el sector artístic, quin és el tipus de contracte normal habitual diari, "m'ho pot dir?", és el temporal, el que m'està dient és que no existeix... Ah si, existeix, el temporal per a una major productivitat ocasional que es produeix en el si d'una empresa o el fixe discontinu, doncs, perdoni en una empresa que produeix cinema, que produeix programes de televisió que produeix obres teatrals, que fa doblatge... no és que hi hagi una punta de producció, sinó que el seu dia a dia, el seu objecte de l'empresa és contractar temporalment als artistes. Això, vol dir "vostès saben a qui tenen al davant?" Això, traslladar-ho a tots els àmbits, a l'àmbit de la normativa de la transparència, a l'àmbit fiscal, a l'àmbit laboral, a tots els àmbits... No hi ha ningú que miri amb deteniment aquest sector cultural...

Per exemple, en doblatge, dins l'entorn laboral, l'actor treballa dia a dia, no tenen contractes de treball, són altes i baixes diàries. "Digui'm vostè, amb aquesta reforma hauran de ser tots indefinits, perdó?"... ara estan dient amb l'estatut de l'artista que desenvoluparan un contracte artístic especial, però, que es tindrà que acreditar que és temporal, però si el sector cultural és fonamenta en la temporalitat, no hauria de justificar-se. En qui estan pensant? I, això passa amb tota la resta de la normativa... Hi ha un problema i es que és un sector que no se'l mira amb la suficient observança. Se'l vol tractar com a la resta de sectors, doncs, no, perquè és atípic, és atípic, des de molts punts de vista. Les organitzacions no són atípiques, perquè no ho són... són les mateixes que qualsevol altre, però, com formen part d'un sector atípic, haurien de tenir una visió una mica diferent. Algunes implicacions tindrà estar un sector atípic, tindrien que considerar-les... entenc...

En una altra entrevista vam fer la reflexió si la legislació existent és totalment excessiva i no adaptable a les associacions, és a dir, per a entitats petites, i per a les grans, tampoc és suficientment rigorosa... Al final no serveix ni per unes ni per les altres...

Correcte. Ho comparteixo.

Tenim la visió d'establir imports, per exemple, més nivell de transparència, però, al final, va més enllà de només establir uns imports...

Correcte, és mirada ampla de sector. I, a més, dins del sector cultural, també, hi han moltes realitats diferents. (Per exemple) Els sectors editorial i cinematogràfic no tenen res a veure amb el sector musical i amb el sector plàstic. És a dir, dins del propi sector/teixit cultural existeixen unes realitats també econòmiques que no existeixen ni es comparteixen amb la

² Entrevista feta abans dels canvis legislatius i adaptacions dels contractes de la nova reforma laboral al marc del sector cultural.

resta d'àmbits culturals. El sector teatral és el més perjudicat i, en canvi, el sector editorial, sempre ha estat un sector fort i consolidat.

També, feies esment a l'aspecte fiscal que ha generat una gran quantitat de legislació. Consideres que la complexitat, impostos, conceptes i normativa fiscal genera problemes i limitacions en la gestió fiscal de les entitats?

Sempre i quan no superin determinats imports, hi han moltes exempcions que es poden aplicar, per tant, en realitat, hi ha impostos de societats que moltes entitats culturals tampoc presenten. Per tant, en aquest sentit encara... Veig més problemàtica fiscal en la persona física, és a dir, amb el autor, amb l'artista, que no se'l té en compte. No s'han desenvolupat incentius fiscals que facilitin deduir-se la compra de determinat material que necessiten per a realitzar el seu treball o poder deduir-se a nivell fiscal l'IVA de les factures dels seus mànagers o representants artístics, quan la seva relació és laboral. Son aspectes fiscals que no veig que estiguin resolts. El professional per compte propi estaria bé que pogués posposar el pagament de retencions d'IRPF o d'IVA al moment en el que hagués cobrat, perquè, moltes vegades, són persones que han de fer front a un pagament quan encara no han cobrat per aquelles interpretacions o per aquelles actuacions, per tant, el que observo, és el que comentava abans, que no hi ha una observança detinguda de a qui tinc al davant i el tractament s'aplica de manera idèntica per a tothom. A nivell d'organitzacions, entenc que, seria correcte.

La gestió fiscal de moltes entitats ho porten assessories externes... És una llàstima perquè es perd aquesta part de gestió...

Existeixen pràctiques errònies que si no estàs dins del sector "les trobes horroroses", penses, "Però, com és possible?" I, quan entens d'on venen, perquè s'apliquen, des de quan s'apliquen, que va motivar que s'apliquin, dius "continua estant malament?" Sí, sí, però, puc entendre el vostre discurs. Entenc perquè ho esteu fent així i com que us entenc, puc pensar vies alternatives que us ajudin a, finalment, aconseguir allò que hauríeu d'estar complint i que no esteu complint. Però, clar, si no hi ha aquesta connexió d'estar dins de la organització, costa molt entendre i directament, dius, "això està malament, s'ha de fer així, punt". Si entens perquè ho han fet malament, hi ha una major comprensió de la seva realitat i, això, sempre ajuda als professionals, tot i que acabis dient el mateix que haguessis dit, però el recorregut és un altre. És un altre, sí. Estaria molt bé que hi haguessin més assessories especialitzades en el sector. No totes, tot i sabent igual o més poden donar un servei adequat a cada sector artístic. Caldria desenvolupar assessoraments especialitzats en el sector. I, de fet, s'està fomentant que hi hagi una especialització del propi assessorament aplicat al sector cultural perquè, és veritat, que cada sector funciona d'una manera diferent, i el sector cultural, també té la seva pròpia idiosincràsia i s'ha d'entendre per a poder aplicar criteris econòmics, legals, etc. S'ha d'entendre el sector.

A banda de la pròpia legislació, el sector té unes característiques, també, de forma de ser dels artistes, no li parlis de l'IVA o de l'IRPF...

Correcte.... S'ha de tenir una mirada, mínimament, empàtica cap al sector. És un sector en el que hem de saber a qui tenim endavant, tant en persones jurídiques com en persones físiques. I, nosaltres, ser el més racionals i objectius possibles. És gent que treballa en un sector precari, i aquest fet provoca que es depengui més de tu, en tota la seva globalitat, a diferència de qualsevol altre sector. O sigui, o t'agrada el sector o et busques un altre, no el canviarem,

clar... I, és un sector instal·lat en la precarietat. Perquè, hi ha un punt que va més enllà d'una aplicació de coneixements que puguis tenir, va més enllà...

Has de conviure amb ell, amb les coses molt negatives, però, que té d'altres molt positives...

Molt positives, totalment d'acord, molt positives, exacte. Sí.

La darrera pregunta és resultat de tot això perquè els problemes de les entitats semblen endèmics en el sector. Quines són les raons que fa que sector cultural no lucratiu presenti tants problemes a nivell de gestió econòmica, comptable i fiscal?

És un sector precari. Sempre he tingut l'esperança que deixi de ser precari, però, cada cop estic més convençuda que ho serà sempre, perquè primer continua dependent molt de l'ajuda pública. Viure de l'ajuda pública, proporciona oxigen al sector, però, el torna depenent i quan, és depèn d'alguna cosa o d'algú, no sempre incentives que sigui un emprenedor, incentives que s'acostumi a viure d'aquest funcionament. Tot això té els seus pros i els seus contres. Això per una banda. Per una altra, és un sector que des del meu punt de vista, i això ho dic amb tota la modèstia del món, perquè ara tindriem a una altra persona que diria que no està d'acord, i que són impressions meves, dels meus anys d'experiència... Una altra qüestió és que és un sector amb el que coincideixen dos aspectes, un que hi ha un marcat caràcter vocacional "haig de treballar d'això, perquè si no, no té sentit la meua vida, necessito treballar d'això" i això fa que hi hagi un gruix de persones, que no sent professionals ocupin llocs de treball sense demandar un tracte professional i, això, comporta acceptació de treballs sense remuneració, acceptació de treballs amb una remuneració molt baixa, acceptació de treballs que no s'ajusten a cap conveni col·lectiu, perquè poden més altres factors que la remuneració... si tot això, es va conservant, es va repetint, el sector no serà mai professional, perquè no hi ha cap requisit que filtri... no fa falta una formació d'estudis per a poder exercir... per ser advocat, metge, economista has de disposar d'alguna titulació universitària i d'una col·legiació... per a ser artista, per a ser autor, si ho tens genial, sinó, ho pots ser igualment, i comporta que es desenvolupin altres eines, com són les eines emocionals, de contactes, de situació... que desfiguren un filtre professional més rigorós... amb aquesta realitat... és complicat... Si per ser actor o actriu, per ser pintor, escultor... no sé, qualsevol manifestació creativa o artística fes falta una titulació universitària, hi hauria un primer filtre, i en el sector cultural no passa. També s'explica el perquè no es requereix i ho entenc. És comprensible, també.

Per tant, tot això, dona peu a que, segons quin empresariat tinguem al davant sigui coneixedor d'aquesta realitat i, evidentment, les propostes salarials i de treball que efectuïn, també, siguin a la baixa... És un sector que continua mantenint-se amb un percentatge important d'ajuda pública... La cultura és un bé públic, hi ha aquesta dualitat que, és veritat, i hi ha una part que queda coberta per la pròpia administració pública i entitats públiques. I, per una altra banda, hi ha aquesta unificació de treball i de vocació. I quan una cosa és vocacional, el nivell d'exigència en dir "cap de nosaltres acceptem segons quins treballs, segons amb quines condicions" està condicionat. Per tant, sempre hi haurà intrusisme i desigualtat. En els criteris de selecció existeix també una certa subjectivitat, hi ha altres elements que en un treball objectiu seria més difícil. Sumem que, la part empresarial, que ha fet una evolució, un canvi, conserva, també, en alguns casos, uns tics de funcionament molt antics. Al final, és un sector que hauria de modernitzar-se en les dues parts. Si les dues parts disposen de tics de funcionament anacrònics, ho tenim difícil... per a sortir de la precarietat...

Hem fet esment d'aquesta excessiva dependència o total dependència de les subvencions... al final, es tracta d'un sector econòmic... que la gent treballa d'això...

No hi ha un sistema perfecte... Que el sector s'empari en aquest sistema pot estar bé, puntualment... Però, la teva mirada ha d'anar més enllà de la subvenció, pot ser una oportunitat o no, depèn... Es tracta de valorar que m'interessa en cada moment i haig d'incentivar en mi, en la meua companyia, en el meu grup de música, en la meua organització, unes habilitats de tirar cap endavant i de cercar finançament i d'obrir mercat i sector i aquest esperit des d'aquest punt de vista, en segons quins àmbits culturals, està molt poc desenvolupat.

Totalment d'acord, perquè, a vegades, fa falta agafar aquest esperit de l'empresa privada... estic treballant tot el tema de les eines de gestió econòmica, d'indicadors, d'anàlisi de balanços, i està tot a mínims... aplicar quadres de comandament integral que encara està molt a nivell teòric que existeix, però, que no s'acaba d'implementar...

Sí, sí totalment. Ho veig així i comparteixo el que dius.

Per acabar, voldries afegir algun comentari adicional?

He estat encantada, a més, aquestes preguntes estan ben plantejades, en el sentit que és una observació global sobre un sector... I, en realitat, també penso que el propi sistema, tampoc, no sé fins a quin cert punt, l'interessa canviar aquestes regles del joc. Per això que, a vegades, penso que va molt més enllà, va molt més enllà del propi sector econòmic, va molt més enllà... perquè quan alguna cosa no funciona, sempre hi ha eines per a transformar la realitat i anar-la convertint en una altre, en una de nova. En el sector artístic s'ha parlat molt... Però, no he vist les eines per a desenvolupar aquesta transformació. I, per tant, també això em fa pensar que no hi ha suficient interès real per a obtenir una modernització d'aquest sector, el que ens hauríem de preguntar és, per què? Però això, ja aniria molt més enllà...

Potser, el requeriment s'hauria de fer des del propi sector... no es tracta de prioritzar una cosa davant de l'altra, sinó que vagin unides... (fent referència a la gestió econòmica i artística)

Exacte. Sí, sí. Ara me'n vaig a un altre tema, venen canvis, molts fronts oberts en el propi sector cultural....com, per exemple, el metavers, la intel·ligència artificial i moltes altres qüestions d'aquest tipus... Caldria analitzar-ho amb deteniment i que el sector artístic tingues veu pròpia també en aquest sentit.

Potser, no sé, potser, igual amb els nous gestors, la gent que ara entrant en màsters, potser, hi haurà un canvi de mentalitat...

Exacte, exacte, sí, sí, totalment... Amb una visió molt més professionalitzada i comptant amb els recursos i amb la claredat d'idees, sent realistes i resistents, totes dues coses, perquè, hi ha vegades, que tens objectius molt clars, però que saps que no es pot aconseguir en el moment immediat, sinó que s'ha d'anar treballant de mica en mica, que no ha de provocar desgast, sinó que ha de provocar una planificació per a arribar a aconseguir aquella fita. Segons amb quins sectors puguis treballar, tot ha de ser molt immediat i si no "el suflé baixa", doncs, que no "baixi el suflé", és a dir, planificació, calendari, estructura, pas a pas i, al final, s'aconsegueix, aquesta qüestió de mètode i de treballar per a aconseguir una fita que no és

immediata, també és veritat que per part de segons quines entitats costa més d'acceptar, costa més perquè estan liderades per persones que no són gestors.

Bé, doncs, ja estaríem... em quedaria hores parlant amb tu...

També, és veritat, que treballem en un sector que conté molta filosofia de vida, molt d'aprenentatge... Moltes de les coses que passen tenen una explicació pels diferents agents que intervenen en el tauler... Si fem un "tauler d'escacs" veuríem com cadascú està interactuant i el que comporta aquesta interacció de tots ells, perquè el sector sigui sent precari. Al tauler les peces podrien canviar-se... però, hi ha quelcom que fa que el tauler i les fitxes segueixin estant on estaven fa anys... llavors, que s'assumeixi, que es reconegui, i que es justifiqui el perquè no hi ha canvis com es diuen que haurien d'haver... Que es digui, "en realitat, és així, és com millor funciona". A vegades, segons amb quins col·lectius, tinc una sensació de "déjà vu", de tornar a viure la mateixa història de fa cinc anys enrere.

Moltes gràcies per la teva participació.

ES05. JORDI AULADELL I MARQUÈS

Dades de l'entrevista			
Data	22 de març de 2022	Tipus	Natural o editada
Format	En línia	Bloc	Tercer bloc. Comptabilitat

Trajectòria professional

Doctor en Arqueologia i MBA. Responsable d'avaluacions del Consell Nacional de la Cultura i les Arts (CoNCA). En l'àmbit de la gestió, a més de col·laboracions en museologia, ha estat Director de Thermàlia (Museu de Caldes de Montbui, 1996-1999) i consultor empresarial i de qualitat en dues multinacionals del sector (2001-2005). Disposa de més de 50 publicacions, des d'articles a revistes, congressos científics, capítols d'obres col·lectives i monografies o les avaluacions. Entre les temàtiques que ha treballat, principalment, es poden resumir en quatre blocs: l'arqueologia, l'arqueometal·lúrgia, la museologia i la gestió cultural. Docent al Màster Oficial de Gestió Cultural de la Universitat Internacional de Catalunya.

Reflexió personal:

“L'heterogeneïtat de les entitats d'aquest tipus no només és formal i d'objectius, és també d'interessos. Crec que això és molt important per a comprendre el concepte de la viabilitat d'una gestió econòmica eficient”.

Aquest seria un breu resum de la teva trajectòria...

Les entitats sense ànim de lucre és un forat on hi caben diversos tipus d'estructures, hi ha molta heterogeneïtat. Per tant, les respostes que poden ser vàlides per unes, poden no ser-ho per d'altres. Parlarem d'associacions i fundacions, però respecte als seus objectius no tenen res a veure. Algunes persones creen fundacions com a eina, bàsicament, les grans corporacions, per a desgravar, però altres fundacions realment són fàbriques de creació. D'altra banda, hi ha associacions, fetes des d'un voluntarisme i d'altres que estan creades perquè els seus socis treballin, si em permetes, és com una espècie de competència deslleial a les societats mercantils, perquè s'organitzen pensant en uns beneficis que es reparteixen com a treballadors. En resum, hi ha molta disparitat dins les entitats anomenades no lucratives.

A nivell de gestió econòmica, estic analitzant el grau d'aplicació dels indicadors de gestió a les entitats culturals de caràcter no lucratiu. Quins indicadors consideres que poden ser més útils per a la gestió econòmica de les entitats culturals no lucratives?

Els indicadors que són importants en una entitat sense ànim de lucre són els vinculats a la transparència. També, els fem servir quan treballem amb entitats de caire públic. Els indicadors de transparència permeten la traçabilitat dels diners que s'ingressen. Amb les quotes dels socis s'ha de veure quin és el destí dels diners recaptats. Si tenen algun altre tipus d'ingrés, com una subvenció de l'ajuntament, doncs, saber-ne la seva aplicació. D'una banda, els indicadors que són més clars són els de transparència. Si hi ha una activitat econòmica, els indicadors claus són els de temes de disponibilitat o de liquiditat, és a dir, els relacionats amb la tresoreria, i que indiquen fins a quin punt controlen l'ús dels recursos. També, un altre element a considerar seria el fons de maniobra. Un altre seria el percentatge de desviació de costos respecte del pressupost, però no totes les entitats disposen d'un pressupost. Existeix una gran varietat de models de gestió per a una mateixa tipologia de personalitat jurídica. El personal de les federacions estan bastant professionalitzats, en canvi, algunes associacions amb finalitat artística creades per persones que venen del món de l'art no tenen tant coneixement.

Els indicadors, en realitat, s'haurien d'utilitzar no perquè sigui obligatori sinó que són necessaris per a la pròpia entitat...

L'obligació de justificar-se davant els socis és molt interessant perquè l'entitat ha de demostrar la traçabilitat dels diners i a què s'han dedicat. També, és una qüestió de mantenir bona imatge i credibilitat. Pels gestors hi ha diversos indicadors que són importants com, per exemple, la despesa d'estructura. Han d'evidenciar que són eficients amb la mínima estructura i fent el màxim. A banda de les associacions creades per a substituir una societat mercantil, les que no ho són, hem de pensar que tots els càrrecs sí són càrrecs directius gratuïts i treballaran sobre un principi d'eficiència. És a dir, tot el que es faci que estigui justificat econòmicament. Per tant, uns altres indicadors són la despesa d'estructura i el percentatge de la despesa de l'estructura sobre els ingressos. Estic parlant d'indicadors, també em passo la vida, sobretot amb els equipaments públics, donant-li voltes...

Si, vosaltres que esteu amb les avaluacions a nivell estratègic...

Per exemple, ara estem amb l'impacte comunitari, l'impacte social... Llavors, com ho avaluem? Ningú ho concreta... Un altre tema important és la despesa d'activitat per soci. Crec que això és interessant. Igualment, els ingressos que no provenen directament de les

aportacions dels socis, com poden ser patrocinis, subvencions de concurrència pública i, evidentment, les aportacions públiques. També, diferenciaria entre el que són subvencions de concurrència pública i les aportacions públiques. A tall d'exemple, no és el mateix si en el Centre d'Estudis d'Ignasi Iglesias, del qual vaig ser membre de la Junta Directiva, rebí una subvenció de l'ajuntament, que si per fer una activitat demana una subvenció a l'OSIC, on entrarà en competència, llavors, si li donen, serà un premi a la gestió perquè, a banda de l'import econòmic, l'administració s'ha refiat del projecte presentat i, per tant, crec que també és important. Un altre indicador a treballar és el del percentatge d'ingressos aliens a les quotes de socis sobre el total d'ingressos. Igualment, s'haurà d'avaluar l'evolució anual tant dels ingressos com de les despeses. També, pot ser rellevant el percentatge d'externalització per activitat perquè hi han entitats que neixen amb la voluntat de treballar internament i d'altres que subcontracten les seves activitats. Pot ser una dada significativa en relació al cost de les activitats. Així mateix, si una entitat es dedica a fer actes presencials, el cost d'aquests actes dividit entre el número de persones, és a dir, per usuari presencial, i saber si és rendible o no. Crec que alguns d'aquests serien els indicadors típics a presentar en un quadre de comandament i explicar la teva gestió davant els associats. Addicionalment, en referència als patrocinadors, en altres paraules, el nombre de projectes patrocinats o nombre de patrocinadors (és a dir, si un mateix patrocina diverses activitats o diversos patrocinadors per una o diverses activitats) i l'import d'aquests patrocinis. Crec que amb aquests indicadors et contestaria la primera pregunta...

Arran de les respostes dels qüestionaris, sembla que moltes entitats només utilitzen el pressupost i aquest comparat amb el real...

És el que comentàvem, els indicadors referents a la gestió de tresoreria o disponibilitat, que poden ser iguals que a l'empresa privada, han de saber que aquestes eines les poden aplicar. Per exemple, la Federació d'Ateneus, que l'he tractat una miqueta, és una de les poques que disposa d'alguna eina o que han fabricat alguna eina d'autoavaluació. Però, clar, la Federació d'Ateneus no s'assembla a una fundació, que també és una entitat sense ànim de lucre, com poden ser el MACBA, la Fundació Miró o la Fundació Gala-Dalí. Tot això són fundacions i no s'assemblen a la Federació d'Ateneus. Respecte les associacions de castellers tampoc són igual a les de catifaires o bastoners. Realment, és que hi ha molta diversitat.

Clar, és una de les hipòtesis que tinc... la comparativa sectorial...

És difícil perquè hi ha aquest biaix sectorial. A l'empresa privada disposen de les estadístiques per sectors. Potser, a través del registre de les associacions de la Generalitat de Catalunya. Però, veig que no diferenciarien per naturalesa d'activitat de cada associació cultural. Llavors, clar, obtenir les dades serà difícil.

Un altre aspecte que estic treballant a nivell comptable són les partides de difícil predicció i avaluació. Creus que sí, en general, els càrrecs directius d'entitats culturals no lucratives estan més vinculats al resultat de caràcter artístic podria provocar la realització de pressupostos poc realistes?

En principi, és una evidència, però hem de pensar varies coses. Primer, els directius, com deïem abans, no són càrrecs remunerats i per a poder portar una gestió econòmica correcta no haurien d'estar directament vinculats a l'activitat, però el fet és que no és així. Per exemple, a finals dels 80's, una companyia de dansa es creava a través d'una societat mercantil per una sèrie de subvencions que donava el ministeri. Això venia d'una llei... En Ramon (Castells)

t'ho explicaria molt bé. Però, avui en dia, es funda com una associació. Feta per ballarins o si de cas un coreògraf que, en principi, no tenen idea del tema de gestió econòmica. És més, aniran a cercar un gestor que els hi porti. També, altres associacions nombroses, poden tenir un soci o que treballa al banc o que és economista, és a dir, amb una experiència empresarial i econòmica. Les associacions, que són artístiques, diguem-ne introspectives, creades per a desenvolupar una activitat, acaben tenint una mancança respecte de la gestió, moltes no fan ni pressupostos... Quan treballàvem donant subvencions des del CoNCA, o com es deia abans, des de l'Entitat Autònoma de Difusió Cultural, veies que moltes entitats no en feien pressupostos. D'altra banda, els directius que acostumen a ser artistes, potser, no haurien d'haver muntat una entitat sense ànim de lucre sinó una estructura que generés un benefici i que fos directament mercantil. Per tant, tornant a la pregunta, és evident que una entitat muntada per persones amb una finalitat pura i exclusivament artística, acaba tenint unes carències generalment importants. També, he de dir que m'he trobat d'altres amb un perfil ben artístic i són econòmicament solvents. Per exemple, ara estic amb l'avaluació del Teatre Lliure, un equipament nacional, i el seu director, en Juan Carlos Martel, disposa de formació econòmica i això es nota en la seva gestió. El director de la Filmoteca de Catalunya, l'Esteve Rimbau, i una de les principals referències internacionals en l'estudi de l'obra d'Orson Welles, s'ha creat el seu propi sistema de comandament. Vull dir, que hi ha professionals dins el món de l'art que sí que, d'una manera o altra, disposa de coneixement de gestió econòmica.

Certament, encara que vinguis d'un altre sector, les eines bàsiques de gestió econòmica es poden anar aprenent...

Si ets el directiu d'una entitat sense ànim de lucre que té un número d'associats important, doncs, és mira d'una altra manera perquè els socis i sòcies volen que se'ls expliqui la destinació dels recursos econòmics, és a dir, arribar a la seva justificació. Encara que siguis artista, els gestors de l'entitat han de justificar, de manera correcta, el seu ús.

A nivell d'auditoria, analitzo les principals excepcions que s'esdevenen en els informes d'experts independents. Les entitats culturals de caràcter no lucratiu apliquen mesures per a solucionar les excepcions o incidències detectades en els informes d'experts independents (per exemple, CoNCA, auditors, sindicatura de comptes)?

Les actuals avaluacions del CoNCA afecten a equipaments nacionals, és a dir, actualment, analitzem entitats sense ànim de lucre. Potser, el que preguntes es veuria millor a través de l'anàlisi de les subvencions perquè, a nivell general, és complicat que es justifiquin de manera adequada. Tanmateix, insisteixo amb el tema de la transparència, perquè si han demostrat transparència davant de tercers, llavors, en faran cas. Per exemple, et diuen: "faltaria més, és que sinó els associats se'ns tiren a sobre". Crec que la necessitat de transparència davant d'aquests col·lectius, que poden ser o molt tancats o molt heterogenis, provoca que et facin cas. En el cas de la justificació de les subvencions no és el mateix, perquè la relació és entre l'associació i directament amb l'administració. Però, davant de possibles auditories o d'aplicació de models d'avaluació, crec que faran cas. Tot i això, crec que també dependrà de la grandària.

També estic treballant l'anàlisi dels principals efectes de la COVID-19. Creus que els efectes de la crisi econòmica produïda per la COVID-19 ha provocat un canvi cultural a la gestió econòmica de les organitzacions?

D'entrada, cal assenyalar que, igual que a la resta de sectors, sí que hi ha hagut una afectació en els ingressos. Si el sector privat ha quedat “tocat”, el no lucratiu cultural molt més. A les associacions, les baixes de socis han sigut notables, i a les fundacions, estan formades per corporacions, per societats mercantils, com a molt deuen haver reduït la quantitat que desgraven, però les associacions més petites sí que ho han notat. Sí, que és cert, que n'hi han associacions amb un gran cooperativisme com, per exemple, els castellers que tothom està associat i tots hi participen, és la seva quota per ser casteller i no ho deixaran. Que la crisi ha produït un canvi cultural en la gestió econòmica? Doncs, jo crec que encara li dóna més relleu el fet de dir “amb els quatre duros que tenim, mireu com sóc de transparents, i el que fem”. Crec que amb aquestes darreres preguntes, la paraula clau és transparència, el que els hi obliga.

Si que he detectat, a través de les proves realitzades, que els requisits de transparència encara no s'apliquen de forma general...

No, jo faig referència davant dels socis, perquè volen saber l'ús dels recursos. A més, tinguem en compte que, en moltes d'aquestes associacions sense ànim de lucre, les persones de la junta són d'edat avançada perquè també poden dedicar més temps. La seva obsessió és el soci. Per tant, la transparència no és des del punt de vista de com ho entenem les administracions públiques, sinó als associats que paguen la seva quota, són davant d'aquests pel que són transparents, sinó t'ho reclamen. Hi ha molta gent gran, perquè ja està jubilada i que té més temps lliure, són els directius de moltes de les associacions. D'altra banda, a les fundacions, si que poden ser directius vinculats amb alguna de les empreses que són patrons i que també fan seguiment com a responsable de la fundació. Però, les associacions, aquestes petites, la referència és amb els seus socis. Pensa, per exemple, la Fundació del MACBA complirà amb les seves obligacions escrupolosament, però no donarà ni una dada més. Imagina't, una associació pensarà que li importa als socis, però a ningú més. Per tant, aquesta transparència està pensada amb valors públics? Doncs, no.

I respecte dels efectes en la gestió econòmica produït per la COVID-19, sembla que s'ha perdut l'opció de fer aquest salt qualitatiu... Encara que no totes les activitats són adaptables...

Bé, de moment, no he vist una evidència clara... Són els canvis provocats per la baixada de tot tipus d'ingressos. I arran d'aquesta baixada d'ingressos, fa que la gestió encara sigui més escrupolosa, bàsicament, perquè tenim menys diners. És una conseqüència directe però que, potser, no és quedarà per sempre. Entenc que les associacions que han practicat una bona gestió, és a dir, ser molt transparents, aquests ho continuaran fent. I els que no ho tenien o ja no tenen més ingressos perquè gestionaven malament i, per tant, no poden sobreviure, bé, aquests aniran tirant com puguin. El pensar que els càrrecs directius de les associacions sense ànim de lucre, que són gratuïts, implica que pugui arribar qualsevol i aquest qualsevol, sinó es canvia, continuaran les coses així. En resum, vull dir que no estic del tot segur que la COVID-19 marqui un punt i a part, perquè les persones seran les mateixes i les obligacions enfront a tercers també, perdís més ingressos o menys. L'obligació de ser transparent i eficient ja hi era. No ho sé si la COVID-19 ha sigut, en bona part, una excusa per dir “va tot malament... i quan va tot malament, doncs, no és que espereu... No n'hi han ingressos, no puc fer activitat pública...”. Però, aquí entrarem en el punt següent...

I seguint amb la pregunta anterior, analitzo quines han estat les mesures aplicades per les entitats culturals de caràcter no lucratiu. Durant la crisi de la COVID-19, consideres que les entitats culturals de caràcter no lucratiu han aplicat mesures per a millorar la seva supervivència i evitar dependre del finançament extern?

Crec que no. Encara han demanat més diners, perquè l'autofinançament, si en tenien algun, els hi ha fallat, perquè si l'economia va malament, és evident que aquest tipus de despesa la ciutadania no se la permet. Llavors, totes les associacions consideren que el seu objectiu d'activitats és imprescindible per la societat, perquè sinó no es crearien, diuen "Jo vull diners públics". Llavors, el finançament públic crec que està viciat, perquè molts el que volen és l'ajut directe. En el passat, sabem que els ajuts directes a nivell municipal van ser freqüents. Però, l'ajut que hauria de ser concurrència, perquè en concurrència pública, doncs, obliga a crear projectes, a pensar-los, a dissenyar-los i a buscar el finançament que necessita expressament per allò. Sí que és cert, pel que em diuen els companys de l'OSIC, que tinc molta relació, que cada vegada els hi arriben més peticions de subvenció. Això els obliga a fer un projecte i a organitzar la seva gestió per a complir amb els paràmetres que s'exigeixen per a sol·licitar una subvenció. Per tant, potser, si s'han aplicat mesures. Respecte a la diversitat de finançament, en el fons, no per a evitar el finançament extern, sinó per a aconseguir-ne més. Fins i tot, per algunes coses que hem fet, i que tenen a veure amb les avaluacions dels equipaments, les entitats comencen a preguntar pel patrocini. També, és cert que aquelles associacions que estan molt influïdes dintre d'un marc comunitari, les associacions, aquelles que són de barri o aquestes sempre han tingut un patrocini d'un nivell econòmic, diguem-ne, molt reduït. El botiguer del barri, el súper que es volia promocionar o el taller de vehicles... Bé, no tinc la globalitat, però qui busca finançament segueix sent extern.

Un dels aspectes que estic treballant és si existeix aquest canvi cultural, no dependre tant del finançament extern...

Entenc que l'aportació de l'administració pública la interpretes com a finançament extern. Però, clar, també existeix com a finançament els ingressos generats per la pròpia associació. Per tant, també, el patrocini seria finançament extern. Qualsevol tipus d'aquestes ajudes. És el que t'estic dient, veient que les aportacions de les administracions, sobretot locals, que flauegen, les entitats s'estan dirigint a les subvencions de concurrència pública a través de presentar un projecte. A banda de les subvencions europees, que és una altra lliga, el món de les subvencions d'administracions públiques (Generalitat, Diputació, Ajuntaments) és bastant accessible. És a dir, és directe, no com les subvencions europees que requereixen un projecte o cercar uns socis. L'administració ha fet un esforç per a simplificar i poder arribar a gairebé totes les entitats sense ànim de lucre. A més, l'administració va cada vegada més (amb això un discurs enganyós) al que realment serveix, a les grans inversions. Però, això pot servir per a la ciència, per a subvencionar projectes científics de gran abast, de molts investigadors però, clar, en el món cultural això no és ben bé així. Si ho mires amb una visió de la cultura per a tothom, els grans equipaments no serien l'eina per a difondre la cultura. Crec que són les entitats sense ànim de lucre que treballen a nivell d'especialitat del seu sector o a nivell de teixit comunitari. Les subvencions sense concurrència pública, el que era abans subvenció directa, pràcticament s'ha esborrat, perquè no eren gairebé legals. Actualment, el que s'està fent és donar moltíssimes més subvencions, encara que siguin d'un import baix, perquè arribi una mica a tothom i puguin muntar aquella activitat que fa que tota la societat estigui involucrada culturalment amb moltíssims projectes. Certament, si mires una agenda cultural

de qualsevol poble n'hi ha oferta cultural de vint maneres diferents. Això, abans no passava... l'oferta cultural era molt més curta, molt més reduïda.

No és perquè els grans equipaments tinguin que rebre més ni menys, però sí que tenen més possibilitats per a fer tota aquesta diversitat, aconseguir patrocinis, venda d'entrades...

És compatible, pots tenir uns grans equipaments, però a banda necessites moltes més persones que vagi treballant en el dia a dia, que es vagin involucrant i creant un teixit cultural. A Catalunya, les associacions són cabdals. En algun moment, se les havia deixat de banda. Però, crec que ara les associacions s'estan modernitzant i aquest finançament extern, a banda que l'ajuntament els doni diners o els deixin un local en espècie, hi són els diners que donen els socis a través de les seves quotes. Doncs, anem a mirar si aquest projecte que nosaltres tenim, que està aprovat per assemblea, si podem treure uns diners a través d'una subvenció. I crec que l'administració està responent en el mateix sentit, prefereix donar menys diners però a més entitats. Posaràs en moltes olletes diferents, així l'administració vol ser més just amb tothom. Que tothom tingui accés. Potser, també, quan millori el nivell econòmic, les persones tinguin més confiança.

Certament, sembla que estigui mal vist que es vegi com un sector econòmic, quan es tracta de cobrir despeses i disposar d'uns recursos per a continuar... potser, ja es comença a veure, fora d'Espanya és totalment diferent...

Clar, però, igualment, amb els estudis d'avui en dia (màsters, etc.), ja es diu que si no vius de la cultura, la cultura és morirà, perquè només la podran fer "els quatre iaïos" quan tinguin temps. També, la cultura aporta tots aquests valors afegits de repercussió econòmica, social, camp turístic, inclosos repercussió física directament sobre el territori, que una administració d'un país no es pot deixar de guanyar. Per tant, la cultura és de professionals en bona part, sense negar que puguin haver les associacions amb voluntaris. És evident, que n'hi ha una part de la cultura que mai estarà professionalitzada. Per exemple, fer catifes de flors a terra... bé, tenen un impacte econòmic perquè fan que les poblacions de Sitges o Arbúcies hi vagin visitants, llavors, hi ha impacte turístic. Tot i que no ho fan perquè vinguin turistes, ho fan pel plaer de mantenir una tradició, com la gent que fa castells, és evident que té un impacte econòmic important però, bé, no ho fan per l'impacte econòmic. Per tant, sí clar, la cultura popular i moltes altres expressions de la cultura no seran mai una eina de professionalització directe, però ho seran de forma indirecta.

Per acabar, voldries afegir algun comentari addicional?

Pràcticament, hem estat parlant de tot. L'heterogeneïtat de les entitats d'aquest tipus no només és formal i d'objectius, és també d'interessos. Crec que això és molt important per a comprendre el concepte de la viabilitat d'una gestió econòmica eficient. Quins són els interessos? Hi ha una activitat professionalitzada, és a dir, que realment hi han unes persones que cobren un sou i que estan dintre d'aquest format d'associació per un interès, l'interès que sigui, però la seva activitat està professionalitzada. Això, no té res a veure amb els que, per exemple, faran promoció veïnal, promoció comunitària, sectorial o d'aquestes activitats de cultura popular que comentàvem. Clar, aquesta diversitat d'interessos fa que no tingui res a veure, si fos soci d'una entitat en la qual, per exemple, hi ha un grup de teatre, que encara que siguin semi-professionals, la majoria d'ells cobren "amateurs compensats" com deien abans... clar, la gestió econòmica d'aquest tipus d'associació s'ha de mirar d'una altra manera. Sí abans demanàvem transparència, aquí molta més. Fins i tot, el Barça és una entitat sense ànim de

lucre. Però, és cert, que depenent dels interessos, encara té més valor el fet que hi hagi una gestió econòmica eficient i, sobretot, auditada de la manera que sigui, és a dir, evidenciada i transparent cap als socis, tanmateix, per la societat si no tenen l'obligació, no ho faran. No sé, el RACC, també és una entitat sense ànim de lucre...

Si no recordo malament, està la Fundació RACC, clar, les fundacions (a diferència de les associacions) tenen una estructura molt forta...

Però, fixa't, que les mateixes fundacions tenen un nivell d'examen continu molt evident a través dels seus patrons. Les fundacions de cultura que conec, la pressió interna és molt alta però, també que tinguin unes eines que mostrin transparència. Clar, amb una associació són ells mateixos, des d'un punt de vista *amateur*, que fan els números, són també són els directius. Potser, no hi ha gerència. Amb els ateneus, sí que, a vegades, en tenen (gerent). Aquesta heterogeneïtat fa difícil establir unes regles bàsiques per a tothom. És cert que es pot posar un mínim "quadre de comandament de compliment obligatori", però no tothom és igual, i això ho has de tenir present.

Però, si es pot començar, com a mínim, amb els primers indicadors...

Per exemple, amb el cobrament de quotes, segons quines associacions, poden passar anys sense pagar i ningú diu res. Una previsió de tresoreria no aguantaria sense saber qui paga i qui no. Clar, n'hi han eines de gestió... un quadre de comandament... Amb les entitats sense ànim de lucre, hi ha aquesta diversitat que s'ha de tenir ben present, doncs, no funciona un model únic. És difícil amb aquesta diversitat, però sí que s'hauria de requerir d'un vademècum i un manual d'instruccions bàsics, que per a molts es quedarà curt i que per d'altres serà un objectiu gairebé inassolible. Igualment, hauria d'existir per a controlar l'ús dels recursos, l'eficiència, és a dir, aquesta traçabilitat, aquesta transparència, encara que sigui interna. Potser ara ja no tant, però n'hi ha moltes entitats que són societats mercantils i que quan arriba final d'any, el benefici, que no poden tenir, el que fan és incrementar els sous dels que hi participen... això s'ha de dir. No té res a veure amb els entitats que hi dediquen temps, com una associació de barri (per exemple)...

Moltes gràcies per la teva participació.

ES06. AIDA RIBES GRAU

Dades de l'entrevista			
Data	23 de març de 2022	Tipus	Literal
Format	En línia	Bloc	Quart bloc. Auditoria

Trajectòria professional

Auditora de comptes amb més de 10 anys d'experiència, inscrita al ROAC i actualment sòcia de la firma "Audicubic", despatx d'auditoria i consultoria a la ciutat de Lleida amb més de 30 anys de trajectòria en el sector. Treballa des del 16 anys a la firma d'on, actualment, és sòcia, tota la vida ha estat vinculada al món de l'auditoria. Diplomada en Empresarials per la Universitat de Lleida, llicenciada en Economia per la Universitat Abat Oliba, llicenciada en Administració i Direcció d'Empreses per la Universitat de Barcelona i llicenciada en Dret per la Universidad Camilo José Cela. Addicionalment, també disposa de postgraus en "Auditoria de Comptes" i en "Auditoria Pública". Membre del Col·legi d'Economistes de Catalunya i l'Il·lustre Col·legi de l'Advocacia de Lleida, entre d'altres institucions. Cursos d'especialització d'experts en auditoria del sector públic. Docent en l'àmbit comptable i financer col·laborant amb centres formatius acreditats: formacions per a aturats i treballadors en comptabilitat bàsica i avançada, anàlisi de balanços, control de costos i formació "in company".

Reflexió personal:

"Realitzar una auditoria ho podríem resumir-ho amb aquests punts, la fiabilitat i la transparència davant de socis i tercers i la possibilitat aquesta de millora en quant a gestió, millora de l'eficiència interna".

Un dels aspectes que estic treballant és el grau de fiabilitat de les dades comptables de les entitats culturals de caràcter no lucratiu. Quines són les eines de gestió que més contribueixen a la fiabilitat de les dades comptables?

Primer que tot, des de la meua experiència, la majoria d'entitats no lucratives no tenen clares quines són les seves obligacions comptables, mercantils, fiscals i, llavors, aquest desconeixement els hi porta a no complir-ho... llavors, quina fiabilitat li pots donar? Primer, hem de veure si aquestes dades existeixen... molts diuen "és que nosaltres som una entitat sense ànim de lucre, no hem de presentar impostos o no hem de fer comptes anuals...". Bé, a la feina, m'he trobat que, gairebé, hem de recordar que aquestes entitats venen regulades pel Codi Civil Català que, realment, s'estableixin quines obligacions comptables tenen i que es redueixen a, bé, de dir, si presentes impost de societats, doncs, tens l'obligació de portar comptabilitat de doble partida d'acord amb el Codi de Comerç, no en tens, doncs, tens que portar un llibre d'ingressos i un llibre de despeses... llavors, hem de partir primer d'aquesta base, és a dir, quina obligació té aquestes entitats, clar, si tenen una obligació de doble partida, bé, la fiabilitat li donarem fent unes comprovacions amb aquesta comptabilitat de doble partida, l'auditoria que seria una fiabilitat elevada, algun tipus de revisió limitada, quins són els riscos, les àrees més significatives, que pot tenir si fem una revisió al respecte per a donar-li aquesta fiabilitat... doncs, si no existeixen aquestes, doncs, bé, quina fiabilitat li podem donar amb aquella comptabilitat que sí que existeix, a través de les eines informàtiques, fer conciliacions... eines informàtiques que amb un simple "Office" pots fer quadres i, realment, pots anar conciliant una mica i veure que, realment, almenys tot quadra... la fiabilitat, si no hi ha una revisió d'un expert independent, entenc, que és difícil de donar-li.

També, dependria una mica dels controls que pugui tenir aquesta entitat, els controls interns que tinguin a nivell de que hi hagi varies persones que realitzen una tasca, altres les supervisi, una mica fem en funció de com estigui organitzat aquest control intern que, realment, tinguin de supervisió sempre li podrem donar una mica més de fiabilitat, tot i que no existeixi un professional extern que ho revisi que, realment, hi hagi un bon sistema de control per part d'aquesta entitat i que no només una única persona que ho fa, existeixi aquest nivell de segregació de funcions i control per part, siguin fundacions, patronats, sigui les associacions, d'algú de la junta rectora... Després, ens trobem les altres entitats, aquestes que no tenen aquestes obligacions de no fer impost de societats, per tant, comptabilitat de doble partida que, simplement, fan un llistat d'ingressos i despeses, aquí fiabilitat és difícil donar-li, però, almenys jo com a professional el que sí que procuro fer per a donar-li fiabilitat en aquests llistats és fer una mica de conciliació amb els extractes bancaris per a obtenir, realment, que tots els extractes bancaris dels comptes corrents amb els que treballa l'entitat i, llavors, fer aquí un creuament de dades... en principi, com que s'ha de limitar al màxim l'ús d'efectiu, doncs, bé, gairebé totes les operacions van per transferència o es paguen a través del banc o es cobren a través del banc, llavors, donar-li certa fiabilitat que, realment, tots els ingressos i despeses han estat anotats a tots els cobraments i els pagaments que hi ha als comptes corrents, és una forma de donar-li la fiabilitat, clar, això, també, es podria fer amb un paquet "Office", que poguessis fer aquestes consideracions entre un lloc i un altre i et podríem arribar a trobar certa fiabilitat... perquè, bé, el que has cobrat, has pagat, doncs, ho tens anotat... aquests són els dos tipus d'entitats que m'he trobat i com li donaria fiabilitat.

Pel que comentes no li donaries total fiabilitat si no ho fa un expert independent. Vols fer algun apunt de la importància de l'auditoria, encara que fos en versió limitada i encara que no hi hagi obligació de fer-la?

Una auditoria voluntària és molt bo per a l'entitat... primer, perquè estem parlant d'entitats sense ànim de lucre que, habitualment, treballen amb la gestió dels fons públics... hi ha uns socis que, normalment, són qui presten els serveis de forma voluntària per a portar a terme les activitats que es tinguin establertes en els seus estatuts, aquests socis paguen unes quotes hi ha unes aportacions i, per tant, doncs, hi ha una primera fiabilitat davant del propi soci, tot i si hi ha algú que està revisant la gestió que s'està fent, què és adequada. Primera és la fiabilitat aquesta davant dels socis. Davant de les administracions públiques sempre t'acreditarà i et donarà més possibilitats d'accedir a finançament públic, al final, és major transparència i els puguis donar als teus comptes, i et donarà sempre punts per a obtenir finançament extern i, sobretot, finançament públic. D'altra banda, es poden detectar que, realment, hi ha alguna deficiència que no s'estan fent bé algunes coses i que, potser, això, ens està portant a que, realment, aquests recursos no es gestionin adequadament. No s'ha de veure com un control, sinó veure-ho com una oportunitat, una oportunitat de millorar... perquè, a vegades, dius, bé, i aquest procediment, potser, no seria l'adequat i, potser, podríem establir un altre que faria minimitzar els recursos humans a destinar, arriba a millors conclusions... sobretot, en termes de gestió d'eficiència i eficàcia... Podríem resumir-ho amb aquests punts, la fiabilitat i la transparència davant de socis i tercers i la possibilitat aquesta de millora en quant a gestió, millora de l'eficiència interna, i que, al final, es redueix en aquests dos.

M'agrada el punt que li dones com una oportunitat... en el sector privat ja fa temps que es veu com una oportunitat, i no com quelcom obligatori... però, en el sector cultural no lucratiu encara falta que es vegi com una ajuda... i m'ha agradat molt que facis aquesta puntualització.

En el sector privat sí que en fem d'auditories voluntàries, en el sector d'entitats no lucratives no entren a dins del auditoria voluntària, no acostumen, almenys totes les que he fet ha estat, doncs, realment, per obligació per rebre un nivell de subvencions de l'administració pública o contractes amb l'administració pública que han d'acreditar fent l'auditoria... Llavors, no he vist aquesta voluntarietat. Però, per exemple, sí que s'està veient a l'empresa privada que ho veuen com una oportunitat i de millorar, sobretot, per al creixement, clar, entitats que estan començant... Tinc molta experiència en empresa familiar, empresa petita, petita i mitjana empresa, que es va desenvolupant i va creixent, ara són grans empreses... com afrontem aquest creixement? com són els nostres sistemes de control intern? Realment, tenim que establir procediments per a afrontar aquest creixement, perquè venim de ser una petita empresa i de cop, doncs, veiem que la nostra activitat va augmentant i no sabem si estem suficient preparats, doncs, fem una auditoria voluntària, anem a veure, realment, que és, on tenim primer els riscos de negoci, on podem tenir aquests riscos, on podem tenir aquestes debilitats dels controls que apliquem... perquè, clar, no és el mateix aplicar-ho a un nivell petit que a un nivell gran, llavors, és com una transició per a arribar a créixer i fer un creixement que sigui real i controlat i tinguem tots els procediments adequats per a afrontar aquest creixement. Això, és el que més he vist, també ho veig com una oportunitat, sobretot, per si vols créixer com a entitat, doncs, veure on està, quins són els defectes, quines són les oportunitats que podem tenir, on podem arribar, al final, una auditoria despullarà l'entitat hi veurà el millor i el pitjor, i llavors, hauríem de fer un DAFO³ i intentar lligar-ho amb l'estratègia l'entitat per a adaptar-ho a la nostra missió i veure com ho podem aprofitar per a fer aquest creixement.

³ L'eina de gestió anomenada DAFO és un mètode de planificació estratègica per a analitzar les Debilitats, Amenaces, Fortaleses i Oportunitats d'un projecte.

En referència a les entitats culturals de caràcter no lucratiu amb auditoria obligatòria o realitzada de forma voluntària, estic analitzant les excepcions habituals dels informes d'auditoria. Respecte els informes d'auditoria, les excepcions són recurrents o les entitats apliquen mesures per a solucionar-les? Quines són les principals consideracions que en fas al respecte?

Les incidències que es detecten, realment, al final, no acaben, almenys en els casos que jo he pogut treballar, en un informe d'auditoria perquè, realment, fan tot el possible per a arreglar aquesta situació. Fan una reformulació de comptes abans d'emetre aquest informe d'auditoria, al final, és molt habitual en aquest tipus d'entitats, que han de rendir comptes, hi ha uns socis, a aquest tercer administració que, clar, el que no pot ser és que tinguem uns incompliments que es posin de manifest en un informe d'auditoria perquè això significarà que “estem fent malament uns comptes”, però, és que, a més a més, ens han avisat els auditors i que no han posat el recursos o no ho han volgut arreglar... aquesta seria la conclusió... dit amb paraules, així, fàcils, si no posem aquestes, si no esmenen aquestes incidències detectades, doncs, queda en evidència la integritat de l'entitat... o sigui, la transparència que vol donar dels seus comptes... “no estem arreglant certes coses, perquè?” “perquè no s'ha arreglat?”, llavors, no és habitual que ens el trobem ja en un nivell d'informe d'auditoria... perquè s'han pogut arreglar abans els temes, abans de fer aquesta emissió, encara que fos que els comptes sortissin pitjor... o millor, depèn de quin sentit ho vegis. Clar, no és com una empresa que dius, “bé, tinc un soci, tinc un administrador, sí jo sóc soci propietari, i jo si decideixo que, això no s'arregla”, clar, aquí, és una comunitat de persones, associades que, clar, la decisió ha de ser de tots, hi ha el representant que hagin nomenat, ha de representar tots i, per tant, entenc, que tothom vol fer bé les coses.

Potser, el problema és que faltarien més auditories... Es tindria que treballar en baixar els límits o, també, és un canvi cultural a nivell d'entitat...

Amb una tipologia d'entitats que sí que he vist molt i que es fa i que a més procedeixen de la mateixa manera són les entitats cooperatives, el més assimilable a una entitat sense ànim de lucre, bé, el lucre de tots els socis, és buscar el benefici zero perquè, al final, és buscar una mica el benefici de tots els socis, és la mentalitat de la cooperativa. Aquí sí que m'hi he trobat molt d'auditoria voluntària perquè, realment, per a donar aquesta transparència al soci, és a dir, estem posant uns medis en comú per a poder portar unes activitats, llavors, nomenem a una junta rectora que ens representa i prengui les decisions, però, clar, aquí hi ha molts socis darrere... normalment, no arriben als límits a no ser que siguin grans cooperatives, però moltes s'auditen només per aquest fet perquè, al final, si estem repartint tots els beneficis entre els socis no i, per tant, volem que, realment, estiguin ben calculats, perquè el dia que tinguem pèrdues, també, haurem de demanar al soci que aporti els diners... una mica d'aquesta cura en salut, de dir, bé, doncs, almenys revisem que estiguin ben fetes les coses... llavors, potser, es transmetre una mica aquesta visió a les entitats no lucratives, que ha de ser bo en fer aquest tipus de revisions.

Un altre àmbit que estic treballant són les principals àrees de risc, el seguiment fet pels òrgans del govern i si està relacionat amb els problemes i limitacions de les entitats. Creus que la manca de revisió de les dades comptables pels òrgans de govern o la manca d'ús de les eines de gestió estan directament relacionats amb els problemes o les limitacions de la gestió comptable?

Principalment, crec que, clar, els òrgans de govern, moltes vegades, ens trobem que no hi ha professionalització, o sigui que aquestes entitats, primer que tot, si tenen un departament administratiu, qui fa la comptabilitat, qui gestiona el dia a dia, aquesta persona, realment, està capacitada per fer-ho coneix, realment, la normativa... Perquè, clar, tenim un pla comptable específic d'entitats sense ànim de lucre, hi ha certes polítiques que són normes comptables que són complicades, temes de reconeixement d'ingressos, per exemple, el tema de subvencions, vull dir, jo són les que més em trobo, incidències en aquestes àrees per la simple falta de desconeixença de la norma, de la persona que, realment, està realitzant aquesta comptabilitat, i aquesta coneixença, també, traslladada si l'administratiu passa les dades a l'òrgan de govern i l'òrgan de govern tampoc té aquesta formació que li permet de, almenys, veure si, realment, s'està fent s'està registrant bé aquests assentaments, i si s'està generant bé la documentació comptable, doncs, clar, és un problema que crec es pot generalitzar a tots els nivells... des del que entra-rep la factura, a aquest òrgan de govern i una mica per aquesta desconeixença... i si el que volem és el resultat artístic, que tinguem diners per pagar, que no hi perdem diners, bé, no li donem aquesta importància als comptes. És el que m'hi he trobat...

Per exemple, quan revises projectes que venen subvencionats (organitzem una activitat), tenen molt clar si fan els ingressos previstos i despeses previstes però, la realitat pot ser una altra... potser, tenen un benefici a dins del compte o del seu pressupost però, després resulta que, d'acord amb les normes comptables, potser no ho estan registrant adequadament i els hi surt una pèrdua, per tant, ja tenim un problema... com que els comptes no van enlloc... vull dir, moltes vegades, doncs, és igual nosaltres ens quedem en els números... llavors, aquí, sobretot... i és tan simple com correlació d'ingressos i despeses... un projecte, doncs, encara que no l'hagis cobrat, però està concedida la subvenció que s'imputa, no el cobrament-pagament... i es produeix un tancament entremig tenim aquesta distorsió... realitzen una activitat, però, després, en els comptes, la realitat és un altre... és el que comentàvem... com que no hi ha aquesta formació a alt nivell, és a dir, fins els òrgans de govern, doncs, moltes vegades, no tenen coneixements, tampoc administratius ni de contractació... tenen coneixements de direcció tècnica d'espectacles que són els adequats, però, no per a realitzar la tasca de revisió o per a donar-li validesa amb els comptes...

Si, també, si falta coneixement, formació o no els hi agrada perquè no és el seu àmbit amb el que se sentin còmodes, i no volen incorporar personal com, per exemple, un auditor intern, doncs, directament auditar-les encara que no tinguin obligació...

I ja no et dic de fer, per exemple, una auditoria, sinó el simple fet que hi hagi al darrere un revisor, diguem consultor, però que tingui els coneixements adequats... també, ens trobem que es contractin consultors fiscals, però pot ser comptabilitat no en saben prou i menys d'un sector o tant específic... potser, si són fiscalistes d'entitats sense ànim de lucre, segurament sí que en tindran coneixements... Realment, és més complicat la fiscalitat en aquest tipus d'entitats, però, buscar un revisor... En molts països, per exemple, existeix, a Espanya es va intentar donar una mica d'empenta, aquesta figura que és l'expert comptable... ja no parlem d'una auditoria, sinó d'un expert comptable que, realment, faci una revisió que li pugui donar un mínim de seguretat amb aquests comptes... Hi ha molts països com, per exemple, França o, fins i tot, alguns països de Sud-Amèrica, que han de venir els comptes signats per aquesta figura de l'expert comptable que l'està donant una validesa, no li dóna la seguretat d'una auditoria, però saps que ja almenys algú que és expert amb en comptabilitat que, realment, li ha donat una validesa amb això i, per tant, ja ha passat un primer filtre, encara que després s'auditi per a arribar a un extra, o sigui, per a arribar a un abast major... però, potser, sí que s'haurien de potenciar, també, en aquest tipus d'entitats aquesta figura... existeix un directori

en el Col·legi d'Economistes d'experts comptables acreditats, en el qual formo part, encara no s'ha regulat, però podria ser una de les coses... fer aquesta revisió... bé, potser, les entitats no poden afrontar el cost d'una auditoria, doncs, la solució per a aquestes entitats que no tenen òrgan de govern que pugui donar validesa als comptes o entendre el que s'està presentant, el que estan formulant... instaurar una espècie de revisió obligatòria amb la figura de l'expert comptable acreditat.

Potser, com fa que aquesta figura està mínimament regulada, tal vegada, és un camí... entens la negativa a fer auditors per tema de costos, tot i la importància de cost-opportunitat, però aquesta opció dels experts comptables... potser, hi ha temes que no estàs veient per desconeixement de la normativa, clar, el dia a dia “se't menja”... crec que fa falta aquest canvi mental i, per això, m'ha agradat el punt que has donat de l'expert comptable...

Aquí, al final, no es va regular, quines funcions hem de fer, no estan clares... però, bé, aquí al nostre despatx que tenim una empresa que es dedica a la consultoria, el que els hi faig fer és aquestes entitats que li feu els impostos i que no s'auditen, feu una revisió comptable, és a dir, agafem el diari, muntem quatre taules dinàmiques, i dius “anem a veure com estan aquests clients, com estan aquests proveïdors”, una mica de revisió els extractes bancaris, conciliem, tenim justificants, el llistat de les existències... fer una mena de “check-list” de tancament... al final, un sumes i saldos per a veure on poden estar els errors, detectar errors, i coneixent a l'entitat revises on s'hauria de revisar perquè podria haver-hi algun error... ja només amb aquesta simple revisió, potser, és això, el que faria, com a mínim, que fa qualsevol consultor a l'hora de revisar el tancament... sí que els consultors fan aquesta feina, al final, anem a buscar, bé, quins són els comptes que estan malament i perquè estan malament, estan a l'inrevés, falta despesa per comptabilitzar, doncs aquestes factures on estan... ja detectes petites coses...vull dir, petites coses, però, vull dir, que són molt importants i, per tant, ja tenim un primer nivell de revisió, potser, es podria fer alguna cosa així... Al final, per a donar-li més transparència al sector, doncs, seria un pas.

La crisi econòmica que s'ha produït arran de la COVID-19 ha augmentat els problemes i limitacions de les entitats culturals de caràcter no lucratiu. Consideres que la crisi econòmica produïda per la COVID-19 ha reconsiderat la gestió econòmica comptable i fiscal de les entitats culturals?

Sí, clar, com a tots els sectors... s'han replantejat moltes coses a totes les empreses i a tots els nivells... és veritat, que aquí se'n fa més difícil explicar, perquè aquest 2020 no he tingut l'oportunitat de revisar cap (auditoria), suposo que, per això, perquè si em feies alguna de voluntària no s'ha pogut fer o no ho han volgut fer-la. No he pogut viure en primera persona quines són les adaptacions i quins són els canvis... però, bé, m'imagino que com a qualsevol altra empresa, les dificultats d'adaptar-se en aquesta situació, també, les dificultats de portar a terme els projectes... a banda, de totes les cancel·lacions, però, clar, no poder reunir-te per a poder planificar i per a desenvolupar els projectes... no s'han pogut portar a terme els espectacles, s'ha obligat a reinventar-se... per exemple, en revisió de subvencions, m'he trobat que moltes entitats que no han pogut organitzar festes han decidit reinventar-se, per exemple, en lloc de fer-ho massiu, doncs, fer un petit festival... fer unes activitats més adequades que, realment, puguem complir amb la normativa COVID... les entitats que fan pessebres vivents ho ha fet a casa i, al final, s'ha fet un vídeo... vull dir, molts s'han hagut de reinventar per a portar a terme les activitats que tenien previstes... més enllà, d'això que et comento, la veritat

és que no he tingut l'oportunitat de veure com ha afectat expressament en aquest tipus de entitats.

La COVID-19 ha originat nous problemes o ha incrementat els ja existien. Arran de la COVID-19, has detectat noves incidències o excepcions en els vostres treballs d'auditoria?

Sí, perquè hi ha entitats que s'han replantejat els projectes, s'ha comunicat i, per tant, hi ha hagut una acceptació per part de l'entitat pública que estava subvencionant el projecte, entenent la situació i, llavors, clar, amb aquestes entitats no hi ha hagut aquests incompliments... però, moltes altres entitats no n'han estat suficientment conscients que aquell projecte pel que havien demanat la subvenció no s'ha pogut portar a terme en la seva totalitat... per exemple, moltes subvencions que anaven destinades a projectes concrets s'han utilitzat per a sufragar les despeses de funcionament de les entitats perquè activitats no n'han portat a terme, clar, això ha suposat un incompliment i està suposant reintegraments de subvencions perquè no s'ha acomplert l'objecte pels quals havien estat concedides... clar, moltes entitats que han continuat tenint costos de lloguer d'un local on es reuneixin per a portar a terme les activitats, la llum, al final, són despeses de funcionament de l'entitat... aquí sí que s'ha vist bastant incompliment en quant el tema de les subvencions... Per exemple, moltes entitats ho han comunicat i, llavors, s'ha arribat a un acord de rebaixa de les subvencions i es canvia la finalitat, canvien pressupostos, és a dir, canvien tot el procediment administratiu adequat per a poder readaptar-se... però en el cas de les entitats que han anat intentat “amagar”, no m'agradaria dir-ho així, diguem-ne que no han fet les coses bé, els hi està suposant reintegrar aquests diners... clar, no costava res fer les coses bé i ara, potser, tindrien un mal de cap menys... llavors, una mica, és el que hem detectat, també, és veritat, que anem endarrerits amb algunes entitats i encara no s'han revisat l'any 2020 en algunes entitats públiques, quan s'hi entri ara aquest any ja veurem que trobarem... però, una mica l'experiència del que hem pogut revisar l'afectació de la COVID-19 ha estat això.

Per acabar, voldries afegir algun comentari addicional?

Bàsicament, el que veig és que, no sé qui ho hauria de fer, de conscienciar a les entitats de la importància que té la gestió transparent dels recursos, vull dir, la importància, només que hi hagi una comptabilitat, que hi hagi, realment, uns ingressos, unes despeses, que estiguin en uns llistats, que hi hagi una documentació comptable que acrediti totes les activitats que es porten a terme i que aquesta sigui validada per algun tipus d'expert, és igual quin tipus, per la transparència de la pròpia entitat, transparència enfront a tercers... aquest ha de ser el resum, fer les coses bé et pot portar molt coses bones, rebis finançament per a fer altres projectes, també, fer créixer l'entitat, s'ha de veure com una oportunitat per a créixer... crec que faltaria algú que fes una mica aquesta docència, aquesta cultura econòmica que falta una mica en aquest tipus d'entitats... crec que tot això és la clau... perquè després la resta sorgeix... el que m'he trobat és que pel simple fet de desconeixença, de no portar uns comptes clars, vull dir, la conseqüència, al final, és que s'estan havent de retornar diners de subvencions que s'han concedit perquè, finalment, han tingut un excés de finançament i no el tenien calculat, només pel simple excés de finançament o pel simple fet de no complir amb les obligacions que tenen, portar un llibre d'ingressos i de despeses per a poder acreditar que, realment, tens aquestes aquests ingressos i despeses... les conseqüències de no portar-ho... després tot són lamentacions no i si, en principi, ens plantegem fer les coses bé i intentar ser transparents, crec que el guany és per l'entitat i aquesta possibilitat de créixer... perquè hi ha projectes que són molt bons i només pel fet d'una mala gestió econòmica i financera que no arribin a terme

i que es facin, potser, un any i, per aquesta mala gestió, no es puguin fer altres anys, doncs, és una pena...

Està com mal vist la gestió econòmica que és com contrària a l'artística... sinó per a poder tenir recursos per més endavant... Per exemple, la possibilitat de tenir que tornar la subvenció no s'ho planteja a ningú...

Des de l'aprovació del Reial Decret 427/2017 del control intern de les administracions públiques, amb la primera aplicació va ser per l'any 2019, llavors, hi haurà un major control... vull dir, tots aquells ajuntaments i entitats, ja siguin diputacions, siguin consells comarcals, siguin qualsevol administració pública, incorpori fer control financer de subvencions, que la majoria serà obligatori, i està sent obligatori perquè, al final, és la major àrea de despesa de d'una administració pública, les subvencions, clar, què passarà? que és que s'està requerint aquest control i, per tant, aquests controls cada vegada seran majors i, per tant, el simple fet de no acreditar que hi ha uns comptes, que compleixen les obligacions comptables que tocaria i que puguis acreditar que, realment, no has tingut un excés de finançament amb l'activitat i que has realitzat amb els fonts percebuts... molt més habitual aquest tipus de control i, per tant, aquella entitat que, realment, no estigui preparada, que, realment, no compleixin tenint els números amb ordre hauran possibles retorns de subvencions, reintegraments de subvencions... al final, la potestat la tindrà l'administració pública perquè nosaltres col·laborem com a co-ajudants... Aquest últim any m'he trobat amb entitats culturals i altres sense ànim de lucre, per exemple esportives, l'incompliment és molt elevat en aquests tipus d'entitats... potser, són les que més dificultats potser tenen... potser no tenen suficient recursos... si parlem de grans organitzacions, per exemple, que es dediquen a la salut, Mans Unides o Creu Roja, aquestes entitats ho tenen molt per la mà i, realment, compleixen molt bé tots els requeriments, clar, estem parlant d'entitats molt grans i que tenen molts recursos. Potser, aquestes sanitàries d'ajuda a les persones, potser sí, però quan són per a esdeveniments esportius o culturals, a vegades, no sé com dir-ho....

Aquesta cultura de l'organització... l'àmbit social és té més cultura, més anys o està més conscienciada... però, al sector cultural hi ha com un romanticisme com si fos lleig parlar de la gestió econòmica.. potser, és un canvi cultural...

El que et dic ara, m'he trobat més incompliments en entitats culturals i esportives i, probablement, és el que dius que ja tenen una cultura de molts més anys, hi tenen més major conscienciació.

Moltes gràcies per la teva participació.

ES07. CLARA GARÍ AGUILERA

Dades de l'entrevista			
Data	4 d'abril de 2022	Tipus	Natural o editada
Format	En línia	Bloc	Primer bloc. Consultoria

Trajectòria professional

Especialista en l'àmbit del tercer sector cultural, entre l'art i la gestió, és historiadora de l'art, curadora, docent i artista. Directora des de la seva fundació del Centre de Creació Contemporània Nau Còclea de Camallera i del programa interdisciplinari de creació Grand Tour. Membre de diversos col·lectius artístics com l'Orquestra del Caos, Redarte o Corpologia. Curadora de diverses exposicions i codirectora de festivals i cicles d'arts escèniques i música. Ha estat membre de la junta de la Xarxa de Centres de Creació i Producció de Catalunya (Xarxaprod). Així mateix, ha estat docent del Màster de Gestió Cultural de la Universitat Oberta de Catalunya. Durant 15 anys ha codirigit el projecte educatiu Shantidhara Pillalu a Chimallapali, Andhra Pradesh (Índia). Col·labora amb revistes internacionals sobre temes d'art i comunitat, *performance*, art i educació i nous comportaments artístics. Vocal i membre de la Comissió de Territori de l'actual Junta Directiva de l'APGCC (2021-2023).

Reflexió personal:

“Quan penso en el meu projecte, no tinc cap interès en comparar-me amb ningú més, jo vull fer les coses que vull fer. A més, conec els col·legues amb els que treballo en xarxa i no tenen res a veure, són com petites estrelles diferents. M'encanta que sigui així. A més, en la majoria de projectes, la comparabilitat econòmica no es pot fer, no és prioritària i, a sobre, és molt difícil de fer”.

Aquest seria un petit resum de la teva trajectòria, voldries afegir quelcom més?

Sempre he intentat cercar el camí que em permetés fer el que volia fer. D'alguna manera, en la gestió artística la vida i la feina no es poden separar... No sé el que és desconnectar de la feina, com tampoc m'agrada separar la meua vida personal de la meua feina. Aquest aspecte ha condicionat els projectes en els que he treballat. Igualment, he intentat mantenir-me independent amb els avantatges i els perjudicis que comporta. M'he mantingut independent, a vegades, en contra de la pròpia sostenibilitat econòmica, tant meua com del projecte que estigués fent. Al no separar-se, això ho canvia totalment... Cal afegir que no és només el meu cas, a més, canvia totalment el concepte de guany, és un tot, guany econòmic, personal o emocional. Els conceptes d'inversió i de despesa són conceptes que existeixen, però emprats d'una altra manera. Cada vegada més, els projectes culturals estan elaborats sobre models empresarials i capitalistes. El meu concepte de treball està en base a la persona d'una manera molt més integral, on la sostenibilitat i la inversió esdevé d'una altra forma. Aquesta idea de gestió és una mena d'arc que recorre tota la meua carrera.

Entre els aspectes que estic treballant, analitzo si les dades comptables es revisen amb una periodicitat suficient i si aquesta situació provocaria una millora en la qualitat. Consideres que el seguiment i la revisió que fan les administracions a les entitats culturals que financen provoca que aquestes siguin més curoses amb la seva gestió comptable?

Doncs, a mitges... considero que això provoca que les entitats que demanen ajuts i estan obligades a fer aquests tipus de revisions comptables aprenguin el llenguatge que les administracions tenen i els segueixin amb rigor. Crec que pot ajudar, però de manera molt subsidiària. És veritat que hi ha un diner públic i d'alguna manera s'ha de donar fe del seu ús... però, també, cal assenyalar que encara que no tingui que veure amb la gestió econòmica ni la comptabilitat, no hi ha control sobre els projectes com tampoc es revisa si es fa l'activitat subvencionada. Això és terrible. Crec que, fins i tot, espero que s'entengui el símil, és pitjor que la corrupció... perquè quan hi ha corrupció, encara que sigui horrorós, al final, es fa quelcom...⁴ El pitjor que pot passar és que ni es faci l'activitat, tot i que avui en dia diria que ja no passa...

M'ha semblat molt interessant el que comentes sobre la importància de revisar el projecte i la seva transcendència més enllà de la validació econòmica...

D'alguna manera, es suposa l'excel·lència del projecte. Perquè es suposa que som artistes, que som creadors i que ens deixarem la pell pel què fem i què donarem, fins i tot, molt més del que estem obligats o del que ens hem compromès que faríem. Però, és molt trist, que tens una sensació de què no importa el que facis...

També, entenc la importància de donar transcendència a nivell públic, a nivell de la ciutadania. A vegades, es pregunta a qui se li donen les subvencions, però observo que és, igualment, rellevant mostrar quins són els projectes...

Alguns aspectes importen molt i d'altres no. A més, entenc que les grans subvencions es revisin, perquè podria portar problemes que es desviïn recursos... però, quan estem parlant de petites subvencions, per exemple, de 3.000€, 5.000€... Cal afegir que, a nivell global, hi ha la mateixa normativa per a petites que per grans subvencions. Addicionalment, les entitats sense

⁴ Posat com exemple per entendre la importància de revisar el projecte o l'activitat que es subvenciona.

afany de lucre petites no volen créixer per a guanyar més, sinó per a fer més coses... No tenen els mateixos objectius que les grans organitzacions i penso que la normativa comptable i econòmica dels projectes petits, que l'únic que volen és un recolzament per a tirar endavant un projecte artístic, no hauria de ser la mateixa.

Sembla que la mateixa legislació té efectes diversos. Per a les petites entitats és excessivament estricta i, en el cas de les grans, potser, no ho és prou... llavors, no seria vàlida per cap d'elles...

Una de les despeses més importants que tinc és la gestoria, perquè no m'atreveixo a fer-me la comptabilitat i presentar els impostos. Tot i això, les dades comptables que envio a la gestoria l'estudio perquè vull tenir control i el coneixement del que hi ha. Vaig comentar a una amiga meva, que és comptable, que li semblaria que em formés comptablement per a deixar la gestoria, però em va dir que no m'ho recomanava perquè hauria d'estar atenta als canvis normatius que hi ha... i això és veritat...

Cert, tampoc t'ho recomano per tots els canvis legislatius que hi ha anualment. Potser, les administracions en lloc de donar subvencions, haurien de donar suport amb serveis d'aquest estil...

Penso que hauria de ser fàcil. Si saps el que has ingressat i el que has gastat, les factures de professionals, etc., s'hauria de poder presentar trimestralment a Hisenda fàcilment. I si hi han canvis, doncs, els haurien d'explicar, simplement. Tot i la diversitat del sector cultural, fins i tot a nivell europeu, el problema principal és que tothom és tractat igual i totes les subvencions, petites o grans, segueixen el mateix protocol... Està clar, com més gran és l'entitat, més bé podrà respondre a aquest model. És a dir, si l'entitat és gran, tindrà més subvencions, però podrà destinar una personal especialitzat, tant per a fer la programació cultural com per a la comptabilitat o l'administració.

Igualment, t'animo a fer una petita formació comptable, per a gaudir de cert coneixement i, fins i tot, puguis debatre i comentar amb la teva gestoria...

Certament, conèixer la comptabilitat és útil per a saber les teves despeses, els teus ingressos i la teva tresoreria. D'aquesta forma, pots saber si pots finançar noves activitats. Amb els meus anys d'experiència, al final, he acabat fent aquesta gestió.

Un altre tema que estudio és la comparabilitat de la informació comptable entre les entitats no lucratives del sector cultural. Donades les diverses peculiaritats de les entitats culturals no lucratives, quins elements creus que s'han de prioritzar per a aconseguir millorar la comparabilitat comptable entre elles?

Per moltes raons, comparar les entitats del sector cultural és molt complicat. Un d'aquests motius és que el sector cultural no lucratiu està molt polaritzat. Hi ha com dos tipologies. D'una banda, les persones que l'art és la seva vida i que "l'hauries de matar" perquè no ho fes. En realitat, una feina artística és un creixement personal amb un compromís molt profund. És com una missió i té una vocació tan forta que pocs artistes diríem que "tiren la tovallola". D'altra banda, moltes empreses disposen d'una secció de caràcter no lucratiu, per exemple, una fundació, on aquesta organització dóna suport a la cultura. Però, aquests dos tipus d'ens tenen motivacions totalment contràries polaritzades. Aleshores, clar, amb què et compararàs?

En el sector lucratiu s'empra la comparabilitat entre entitats com a base d'anàlisi. Entenent la gran diversitat del sector cultural no sé si és possible i si podria servir per a analitzar...

Saps què passa? Quan penso en el meu projecte (la Nau Còclea), no tinc cap interès en comparar-me amb ningú més, jo vull fer les coses que vull fer. A més, conec els col·legues amb els que treballo en xarxa i sé com és cadascun. No tenen res a veure, són com petites estrelles diferents. Sincerament, m'encanta que sigui així. Els seus punts forts i febles són diferents i el diner no els iguala. D'altra banda, a més, en la majoria de projectes, la comparabilitat econòmica no es pot fer, no és prioritària i, a sobre, és molt difícil de fer. En relació a la comparabilitat entre projectes, l'únic que demostraria és la diversitat que existeix.

El sector cultural i, específicament, les entitats de caràcter no lucratiu, com les associacions i fundacions, disposen de problemes endèmics i que es reiteren en el temps. Quins canvis creus que s'haurien d'aplicar per a millorar la gestió econòmica, comptable i fiscal de les entitats no lucratives?

Penso que els projectes de recerca culturals, igual que els de recerca científica o els de ciència no poden ser rentables el primer dia i, per tant, no es poden finançar si no és amb l'ajut públic. Crec que l'administració ha de creure amb els projectes que finança, bé perquè estan fent una recerca que farà avançar la cultura o, bé, perquè estan creant una cohesió que fa que participi la ciutadania. Per exemple, des de fa temps a la Nau Còclea treballem en diluir la distància entre artista i públic, és a dir, perquè la creació sorgeixi l'artista no farà l'artista i el públic no fa de públic. Com és difícil de finançar, si l'administració ajuda en aquest desenvolupament, crec que hi ha de creure. Per això, seria molt important que s'anés a veure el que s'està finançant... D'altra banda, des de la vessant administrativa, els ajuts que es donen són anuals i això genera un problema en organitzar la programació i la distribució de la liquiditat durant l'any. Els diners que tindràs ho sabràs al juliol i, en realitat, "te la jugues, te la jugues" perquè has de programar des del mes de gener. Per tant, crec que són dos coses, primer, creure en el repartiment econòmic i no veure-ho com un repartiment social. Estic d'acord en repartir i no fer grans aportacions a poques entitats. Però, també, crec que s'ha de repartir perquè s'hi creu en el projecte. I per a creure s'ha de saber què s'està fent. Considero que s'ha de disposar d'uns assessors amb un sistema d'avaluació amb el que col·laboris i interactuis. Això per una banda... i per una altra, crec que és important que es pugui planificar a tres o cinc anys vista. A banda de desenvolupar un control econòmic significatiu, crec que s'ha de conèixer per a què són les subvencions i creure-hi, per una banda, i per una altra banda, doncs, permetre que els projectes es desenvolupin amb una temporalitat natural, normal.

La gran majoria d'entitats culturals no lucratives són receptores de subvencions i d'ingressos de les administracions públiques. Quines mesures podrien aplicar o millorar les entitats per a evitar dependre del finançament, principalment, les subvencions?

Cal assenyalar que el sector artístic i cultural no es queda parat quan no té subvenció, simplement, no se'n assabenta ningú. Passen molta precarietat, però les persones que fan art la faran igual... Tot i que la facin igual, crec que és molt injust que ho hagin de fer en aquestes condicions. L'administració el que ha de fer és creure en el que vol finançar i finançar-ho. Ni fer-ho per justícia social, ni perquè el sector caigui. Finançar-ho bé perquè creu en el projecte.

Perquè el tema de mecenatge i patrocinadors, com ho veus? Quina és la teva perspectiva?

Penso que la llei de mecenatge no existeix... Malauradament, ajudar a un partit de tennis o la Fórmula I és molt més rentable que ajudar a un petit projecte. Crec que l'única manera és perquè el que t'ha finançat ho tingui com una il·lusió personal. Als països anglosaxons, el mecenatge és molt corrent, però aquí no... O sigui, la llei de mecenatge no crec que arribi a aportar molt...

Sembla com que hi ha una obsessió amb la llei de mecenatge, que quan s'aconsegueixi aprovar tot anirà molt bé...

Potser, amb la llei de mecenatge es podria canviar la idea que disposen els directius d'empreses privades de com poden participar o aportar recursos al sector cultural i treure-hi un rendiment. Vull dir, que es podria crear una cultura del mecenatge privat que ara, tal com estem, ostres, costa empènyer perquè al nostre país no hi ha aquest esperit. En el meu cas, considero que la feina cultural que faig, potser, va gairebé a la contra del que s'entén per cultura... doncs, anem "a matar les estrelles", en realitat, cerquem col·laborar entre les persones... Per exemple, també, trenca amb la idea del museu... En fi, si es podria anar creant una cultura del mecenatge i, tal vegada, si podria fer una bona feina.

Respecte de la situació geogràfica de les entitats, et volia presentar la següent qüestió. Consideres que hi ha un efecte de capitalitat a les entitats culturals catalanes no lucratives i que afecta directament a la seva gestió econòmica, comptable i fiscal?

Crec que no. Recordo que quan vaig començar a treballar com a artista i gestora cultural que no es podia treballar fora de Barcelona, bàsicament, perquè no hi havia públic. Personalment, no volia viure en una ciutat, en realitat, volia viure al camp. Poc a poc, Internet va ajudar a fer un gran pas, començar a fer feinetes o enviar documents. A principi, no eren ni videoconferències, eren documents que podies enviar i, per tant, la meitat de la setmana ja no calia que hi anessis a Barcelona. Encara que no tinguessis l'audiència, si començaves a muntar projectes. Amb els anys, les comarques han començat a tenir més oportunitats... Ara hi ha una infinitat de col·lectius a tot arreu... A més, la COVID-19 ha fet que moltes persones marxessin de Barcelona intentant desenvolupar la seva activitat fora de la ciutat. Internet ho ha afavorit molt. La COVID-19, entre cometes, dintre de la desgràcia, ha facilitat aquesta descentralització. L'administració també comença a ajudar, però encara hi ha molta desigualtat. Les oportunitats dels artistes o les agrupacions del sector de comarques són molt més petites. Curiosament, hi han col·lectius que es relacionen, potser, amb ciutats com Londres o països com Romania o Finlàndia i per Barcelona no passen...

Per acabar, voldries afegir algun comentari addicional?

Així com un resum? Doncs, crec que, algun dia, sí hi haurà aquesta dimensió integral de la persona. Encara que el diner i la sostenibilitat econòmica es valorarà, a la balança també hem de poder tenir altres aspectes. Penso que encara queda molt per florir...

Moltes gràcies per la teva participació.

ES08. ORIOL CENDRA PLANAS

Dades de l'entrevista			
Data	5 d'abril de 2022	Tipus	Literal
Format	En línia	Bloc	Tercer bloc. Comptabilitat

Trajectòria professional

Gestor cultural expert a l'àmbit de l'administració pública i vinculat al teixit associatiu i a la cultura popular de Cerdanyola del Vallès. Disposa d'una trajectòria professional de més de 30 anys d'experiència al Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya. L'any 2005 va ser nomenat responsable de Comunicació Interna adscrit al Gabinet de la Conselleria (2005-2019), i des del 2019 ha exercit aquesta responsabilitat adscrit a la Direcció General de Cultura Popular i Associacionisme Cultural. Disposa de diversos articles envers la divulgació de continguts de temàtica associativa. Com articles remarcables, hi hauria el publicat a la Revista d'Etnologia de Catalunya sobre "La inapropiabilitat del patrimoni immaterial. Patrimoni cultural immaterial i apropiació indeguda". També, es destaca la publicació a Canemàs, Revista de Pensament Associatiu i Cultura Popular, del dossier sobre "Migracions, Diversitat i Cultura Popular Catalana" amb Nicolás Barbieri, Marta Rovira-Martínez, Paquita Sanvicén-Torné, Mariona Lladonosa i Jordi Moreras, que són algunes de les referències.

Reflexió personal:

"Els indicadors haurien de ser senzills, d'una complexitat creixent i amb mesura els puguis anar desenvolupant. Però, és fonamental tenir-los per a l'autodiagnosi i l'autoavaluació dels objectius".

Aquestes serien algunes de les teves principals experiències professionals... gràcies per atendre'm...

Crec que això sí que és una de les coses que fan falta, compartir moltes més informacions i transmetre des d'aquest punt de vista, tant des d'experiències personals com transversalitat, de mirades, és el que falta... O sigui, que aquest treball, diguéssim, que segurament, que ara tu faràs, hauria d'estar molt més incorporat en el nostra dia a dia, tant com a gestors individuals, com per a formar part d'empreses i institucions o com institucions interadministrativament i intradministrativament. O sigui que, al contrari, gràcies a tu...

A nivell de gestió econòmica, estic analitzant el grau d'aplicació dels indicadors de gestió a les entitats culturals de caràcter no lucratiu. Quins indicadors consideres que poden ser més útils per a la gestió econòmica de les entitats culturals no lucratives?

És important i, a més, aquest tema de la gestió econòmica de les entitats, crec que és rellevant i efectivament, seria primer que s'hauria de treballar més. Per mi, hi han indicadors com, per exemple, els indicadors de despesa. Per mi, són importants els indicadors de proximitat en el en el pressupost, és a dir, quins són els teus proveïdors, poder discernir quins són els teus proveïdors i on els vas a buscar. Per mi, un altre indicador rellevant seria poder determinar les despeses, poder-les quantificar amb uns indicadors més o menys compartits. Què vull dir amb això? Poso un exemple per entendre'ns. La Coordinadora de Colles Castelleres de Catalunya i una entitat que es diu CEPAC⁵, que és un observatori del món casteller, han fet una sèrie d'avaluació de despeses... hi ha un grup que les denominen "despeses socials" i quan preguntes què volen dir, doncs, normalment són dinars, menjars i contractació de concerts, per a fer activitat social, per mi, això, no són despeses socials, per tant, estaria molt bé, poder establir un marc simple però, alhora que permetés distingir pressupost de proximitat, tipologia de despesa, i, sobretot, especificar què vol dir despesa social, despesa de consums, etc. Per mi, saps, no és tant quins indicadors han de tenir, sinó com poden explicar allò que fan.

I una altra qüestió, que no és un indicador econòmic, però que no està quantificat i és la tipologia de treball que fem des de les entitats... poder determinar bé els treballs que es fan des del món associatiu, no lucratiu, quins treballs es fan. Quins estan remunerats, quins no i els que no estan remunerats, quina remuneració podrien tenir associada en taules mínimes de compatibilitat amb sectors professionals. No sé si m'explico, però, per mi, aniria bastant per aquí. Dintre d'aquest tipus de despeses, que això és una altra, i només responent a aquesta pregunta que em fas... però, en aquest tipus de despeses, hi ha moltes de teixit associatiu, que li diem no lucratiu, però que, en el fons, el que estan fent, fonamentalment, és contractar activitat, o sigui, fer de pantalla per a la contractació a l'entitat de barri que té una activitat "X". Al final, el seu pressupost, el que rep via subvenció, el destina a pagar el concert del grup... Això, també, és important això, avaluar-ho, perquè acaben sent, també, pantalles, intermèdies, de contractació d'entitats que igual, fins i tot, poden estar vinculades més o menys amb els seus entorns de proximitat. Per mi, l'interès d'un pressupost seria poder saber aquestes entranyes.

⁵ CEPAC: Centre de Prospectiva i Anàlisi dels Castells.

Clar, no són tan indicadors, però sí que és entendre el que ho forma... la comprensió del tot...

Evidentment, per això et dic, entenent que en una entitat, dintre dels comptes de l'entitat, no són tant els indicadors... però, dintre dels comptes has de tenir desglossat les despeses pròpies, les despeses alienes i d'on provenen aquestes despeses alienes... Si es un ingrés per activitats, si és un ingrés per vendes... perquè, també, les entitats no lucratives es gestionen, també, venent productes... en el món associatiu, una gran part del pressupost d'ingressos, ve a través de les festes i les barres de bars... per tant, seria bo tipificar aquestes despeses per vendes i despeses per subvencions o per recursos públics o per transferència de diners. Per mi, això forma part de la base d'un indicador de pressupost i, de l'altra, és important l'ingrés i la despesa valorar-la en funció de si és de l'entorn de la font del teu proveïdor o de la font d'allà on fas la despesa, en clau de proximitat. No sé si anava per aquí la pregunta...

O sigui, tu pots tenir els indicadors, però si no entens com es forma el teu compte de resultats, doncs, no serveix de res... Crec que falta aquest pas de comprendre o de donar certa importància (a la gestió econòmica, comptable i fiscal)... Sembla com que hi hagués una certa prioritització del resultat cultural envers l'econòmic...

Un altre aspecte que estic treballant a nivell comptable són les partides de difícil predicció i avaluació. Creus que si, en general, els càrrecs directius d'entitats culturals no lucratives estan més vinculats al resultat de caràcter artístic (en detriment de l'econòmic) podria provocar la realització de pressupostos poc realistes?

Sí, sí, jo, jo penso que per a gestionar una entitat hi ha d'haver evidentment un projecte artístic, social, el que sigui... i aquest projecte s'ha de gestionar, vull dir, són una cosa, és la idea, el projecte, la missió de l'entitat, i l'altra, és la gestió ordinària i quotidiana i, evidentment, una direcció artística que no tingui coneixement de la part de gestió, doncs, evidentment, s'ha de tenir expertesa en cada una de les àrees i una de les parts de gestió d'una entitat és la seva gestió, diguéssim, la gestió econòmica, la gestió de grups humans, etc. Per tant, tal com hi ha d'haver un projecte, una missió, hi ha d'haver una gestió concreta dels grups i dels mecanismes de treball d'una gestió econòmica. Si hi ha un desconeixement, no tant que la part artística pugui ser, sinó que amb el desconeixement de la gestió econòmica, si que pot portar pressupostos poc realistes i això, també, té a veure amb la dimensió de l'entitat. Hi ha entitats petites que són gairebé unipersonals que són entitats vinculades, al que dèiem abans, persones o grups de persones que en el fons "utilitzen" l'entitat per a una finalitat que gairebé laboral, i això, també, té a veure amb la dimensió de l'entitat i la potència de la massa muscular de l'entitat... també, pot condicionar, no és només el desconeixement, sinó que tens una massa forta que, també, fa anar en una direcció determinada i si aquesta massa és forta i complexa, doncs, també t'exigirà, a la direcció, també exigirà resultats i compte de resultats, en principi...

Si no pots no m'ho contestis... però, la teva experiència, a nivell de càrrecs directius, quina és la percepció que és té de la gestió econòmica? Depèn de la grandària? D'una tipologia determinada?

Crec que la grandària t'obliga, també, un pressupost més gran, més alt i una massa crítica més gran té unes exigències diferents. Les entitats petites són, almenys en el sector que més conec, que és el sector associatiu, cultural, no tant d'artístic, sinó més social, hi ha moltes entitats molt petites, i molt petites vol dir menys de 10.000€, i moltes de menys de 5.000€ de

pressupost i això, per mi, és un mapa, diguéssim, d'entitats bastant difícils.... Crec que són entitats massa petites i, segurament, amb poca incidència i la majoria, també, amb molta part subvencionada amb recursos públics, la qual cosa dius, això és un marc bastant complex... I, quant més gran és l'entitat, quanta més massa crítica tinguis, l'entitat més t'obliga i, a més, més t'exigeix...

I, hi ha algun tret característic?

Mmm, és una experiència molt personal i una mica aleatòria... Però, crec que era el 2016 o 2017 que hi va haver una proposta de canvi de la fiscalitat associativa, es va parlar de l'impost de societats i d'altres coses... Evidentment, entitats que tenen activitat lucrativa haurien de fer impost de societats i moltes de petit format no les fan, però, vaja, en aquest context vam desplegar des de la Generalitat (de Catalunya), des del lloc on treballa una sèrie de formacions arreu del territori amb persones del món de la gestió fiscal associativa. Convocàvem reunions a diferents poblacions a les diferents comarques amb inscripció, molt oberta... Hi havia entitats del món de la cultura, entitats del món de l'àmbit més social... És a dir, hi havia des d'una coral, fins a un grup de dones, fins un club d'esports, o fins a Càritas. I allà, realment, vaig quedar bastant content i molt sorprès del molt bon nivell de gestors de petites entitats en termes de fiscal i de gestió comptable... Però, en general, tots aquests gestors venien o d'entitats grans, tipus ateneus, etc. o del món social. Càritas local, social i esportiu. En canvi, les de l'àmbit cultural, corals, associacions d'artistes plàstics... són els que més desconeixement tenien. Ja et dic que és una opinió, una percepció molt subjectiva, però jo em vaig quedar, després d'acompanyar i vaig participar en unes sis o set jornades a diferents àmbits del territori, i em vaig quedar amb aquesta idea.

També, de tota la documentació que he revisat per temes de transparència... és força diferent l'àmbit social i cultural... Potser, perquè tenen més trajectòria en l'àmbit de ser receptors d'ajudes...

Sí, i a l'àmbit esportiu, perquè han de contractar... Per això, insistia, també, en la tipologia i el volum de l'entitat. Crec que, també, té a veure amb la tipologia de l'entitat, en l'àmbit social, el gestor és gestor d'una causa, en l'àmbit artístic, cultural... hi ha moltes entitats que estan programant per ells mateixos o des d'ells mateixos moltes altres... També, tenim entitats que són persones que demanen o que gestionen una subvenció per una activitat que fan elles i que repercuteix en elles. Crec que això, també, té bastant a veure, però, clar, és bastant indemostrable... però, en l'àmbit esportiu, tu contractes entrenadors, entrenadores, gestiones uns espais, etc. i, a l'àmbit cultural, en l'àmbit social igual, tu no ets el protagonista, i crec que en l'àmbit cultural hi ha un cert abús de les associacions... abans era per criteris, segurament, fiscals, ara, també, és per un excés de subvencions o altres coses... amb entitats petites que, també, pots tendir a assimilar projectes, més o menys, unipersonals. Podria ser una possible explicació, a part d'altres...

També, m'has donat la idea d'aprofundir segons l'activitat de les entitats que ho tinc diferenciat al qüestionari.... Clar, dius que és una percepció, però una percepció de 30 anys d'experiència...

Amb els indicadors no és tant la despesa per número d'associats que tinguis, que també podria ser un bon indicador per a avaluar aquestes coses... número d'associats i despesa que tinguis, però, clar, el número d'associats tampoc el tindràs... però, sí que pot ser un bon indicador el volum de pressupost que tens i el volum d'ingressos, el percentatge d'ingressos i

si són de fons públics o d'ingressos propis. Això, barrejat amb la grandària de l'entitat, potser, et pot donar alguna pista, segregant volums d'entitats, els pressupostos per tipologies d'entitats, en funció del pressupost i en funció de com es reparteix el pressupost d'ingressos amb la massa social... també, et pot donar algun indicador de per on van les coses... això, amb l'altre, que aquest no és indicador de pressupost, però que és amb la renovació de les juntes directives que, també, seria interessant. Si tens una entitat que porta vint anys amb la mateixa persona presidint, aquí, també, pots detectar altres coses, però que és molt difícil traslladar això amb un indicador econòmic... però, vaja, barrejar, interpretant indicadors d'aquest tipus, et pots trobar amb algunes coses interessants.

Sí que m'he trobat un canvi segons la mentalitat de les juntes envellides i de les de gent jove que no busquen tant el tema de subvencions, sinó que treballen més pel seu compte... Potser, no és un indicador, però sí que hi ha una forma de funcionar diferent...

Les entitats envellides, normalment, tenen funcionaments, també, envellits, les formes de gestionar-se... I, això, és el que et deia...

A nivell d'auditoria, analitzo les principals excepcions que s'esdevenen en els informes d'experts independents. Les entitats culturals de caràcter no lucratiu apliquen mesures per a solucionar les excepcions o incidències detectades en els informes d'experts independents? Extrapolable a l'anàlisi de subvencions...

Jo aquesta, francament, no t'ho sé respondre... El que sí que sé respondre és que, probablement, hauríem de treballar diferents les subvencions. Potser, hauríem d'auditar, també, els comptes de subvencions, saps, però si les entitats apliquen o no auditories, no ho sé...

I si, per exemple, en l'avaluació de subvencions... si comenteu algun tema millorable a les entitats... tens la percepció que després això es millora? Hi ha un canvi?

En la relació a la meva feina, en la gestió de subvencions d'entitats, el que detecto és que, en el fons, el plantejament és què haig de fer per a tenir la subvenció, no què haig de fer per a millorar l'entitat... i, aquí, és on, també, penso que des de l'administració podríem fer moltes altres coses. I, aprofundir més, exigir més a les entitats fins allà on ens marquin la legislació, però, sí que amb una millor anàlisi de les subvencions, que no el fem, amb una millor anàlisi d'allò que demanem en les línies de subvenció, amb un major rigor. Amb això, també, podríem fer, podríem treballar i auditar, no auditar, sinó proposar, revisar i proposar millores. Jo crec que, almenys de la part que em toca i amb tota sinceritat ho dic i així ho pots dir, la relació entre les entitats i l'administració, per la part que em toca i la que jo he viscut, és una relació d'interès i d'adaptació a la conveniència, no tant de millora.

També, havia comentat amb altres companys si aquesta revisió que es feien de les subvencions i els requeriments, si ajudava a millorar les entitats... La percepció, també, era que no... quina llàstima...

És una relació de subsistència, sí. També, és veritat, que les entitats en el seu funcionament, en la seva missió han incorporat la millora, doncs, aquesta sí que ho faran.. i jo crec que, també, n'hi ha moltes que van en aquesta línia... Hi ha moltes entitats amb ganes de renovar i de plantejar-se coses i, per això, ja tira endavant. Crec que aquest sistema subsidiari, de vegades, excessivament, no sé si excessivament o no, aquesta qualificació no la posaria, però

aquesta relació és una relació, doncs, de subsistència... Qui acut a l'administració per a demanar una subvenció, no acut per a millorar l'entitat, sinó que té una altra via. Si la vol millorar acut per a obtenir un ingrés que serà tan alt com permeti el pressupost i el que tu m'ofereixes... per tant, sí que seria una bona via per a raonar canvis. La millora de les entitats ha de venir a través d'auditories externes i l'obligatorietat d'auditories externes en entitats de volums alts, de pressupost, especialment. I aquí, ens deixem al marge una quantitat d'entitats petites que, de vegades, no toquem perquè són petites, però, que aquí, també, si ho penso que s'hauria de fer una reflexió, que jo no sé quina és, però s'hauria de fer una reflexió.

Veure què estem fent i quins diners públics es destinen a aquestes entitats i perquè crec que aquí sí que hi hauria d'haver un plantejament de l'administració, en funció d'administració de la Generalitat (de Catalunya) i, també, administracions locals, que són les que alimenten en bona part aquestes petites entitats. I aquí ja també hi va un percentatge de despesa pública que, potser, s'hauria de plantejar correctament. Què és el que estem fent i què és el que estem subvencionant... però, crec que són mons diferents i que els processos de millora de les entitats han de venir exigits per altres vies, no tant des de l'anàlisi de subvencions, però sí que des de la gestió de subvencions millorant-la, es podrien detectar algunes irregularitats o condicionar alguns ajuts la mateixa. El tema de les subvencions, per exemple, una cosa que no es fa sovint és, si mires les línies de subvenció d'ara i les de fa dos, tres, quatre, cinc anys, potser, no han canviat gaire les bases de subvencions, tot i que estaríem obligats a anar-les renovant, potser, va creant certa dependència mútua... Perquè, si no posem noves línies, sinó canviem criteris, potser, els objectes de subvenció o les entitats que hi van són, cíclicament, les mateixes... Llavors, potser, el canvi, també, vindria no tant per aquesta via que deies, sinó per renovar estratègies i prioritats en les administracions. Però, clar, això són qüestions complexes perquè ja toquem la política, els resultats electorals i és més complexa de gestionar perquè el servidor públic no, però el dirigent públic es deu, també, a una bona valoració... posar en qüestió el model, posar en qüestió el *status quo*, és perillós.

Clar, també, l'entitat no hauria de comptar amb això, ha de treballar la seva pròpia subsistència...

Jo penso que està bé. Aquesta visió s'ha d'implementar. Bé, correcte, tingues una missió i posa-ho al davant, però, contrasta, i que sigui viable, sòlida, que puguis créixer i que no depenguis només d'una font d'ingressos, que puguis ajustar la missió a allò que t'has proposat en un determinat moment, doncs... per exemple, incrementar ingressos en un millor àmbit educatiu, amb la formació, que puguis detectar, que puguis fer un bon pla de negoci. Que ho puguis portar a la pràctica, ajustar-ho a les necessitats, "potser, per qui m'he equivocat, és a tirar per una altra via". Doncs, bé, "escolta'm anem treballant des d'aquesta manera". Aquesta professionalitat la veig molt positiva i tant.

També estic treballant l'anàlisi dels principals efectes econòmics de la COVID-19. Creus que els efectes de la crisi econòmica produïda per la COVID-19 ha provocat un canvi cultural a la gestió econòmica de les organitzacions?

No t'ho sé dir... crec que han arribat coses per a quedar-se, la possibilitat de trobar-nos en línia. Això, són coses que sí que han arribat, i de treballar d'aquesta manera és molt més senzill. Crec que almenys en el sector que més conec, aquest de la cultura més d'índole popular i comunitària, crec que s'hauria pogut aprofitar més aquest instant per a reflexionar i replantejar-se coses, missions, objectius, maneres de treballar... És més, en tot aquest sector, més de cultura comunitària que, de vegades, posa en valor el seu capital social, que jo crec

que és un valor que s'hauria de posar molt en qüestió perquè no s'està treballant... en època de pandèmia, en època de necessitats, en època que la solidaritat ha emergit en molts sectors, aquest treball amb el capital social de les entitats s'hauria pogut posar en valor i no se n'ha posat. És, a més, hi ha moltes ganes de tornar a fer el que ja fèiem abans. I, en general, ja et dic, que jo crec que en molts sentits, s'ha viscut més com un parèntesi, que no pas com una oportunitat de ressituar-se.

Per exemple, et poso un cas molt concret. A Mataró, en l'àmbit de la celebració d'una festa de "Les Santes" a l'Ajuntament de Mataró, durant aquests dos anys de la COVID-19 van fer una cosa que jo he posat molt en valor. Van agafar i van convertir aquesta festa de carrer en un espectacle, van treballar amb en Llibert Fortuny, el saxofonista, van revisar les músiques per a treballar l'espectacle i donar-li un format d'espectacle a aquella celebració que estaven fent. És un resultat fantàstic, fantàstic que, també, va servir, pel que em diuen la gent de Mataró, doncs, perquè algunes entitats d'aquestes de cultura de carrer, doncs, es replantegessin algunes coses, alguns procediments, altres per a reafirmar se en allò que ja feien i que no volen deixar de fer. Però, aquest parèntesi que va servir, doncs, això, per a poder fer les músiques de manera diferent, poder fer els balls de manera diferent, poder introduir els vídeos o les gravacions per a fer projeccions mentre estem escenificant, etc. Jo crec que aquest treball quedarà com un parèntesi... Hi havia un abans, vam fer això, i tornar ha haver-hi l'abans d'una altra vegada. Potser, sí que en alguna entitat s'ha replantejat un petit canvi, fins i tot, algun canvi generacional. Tampoc, sé si hi han indicadors per fer-ho, però, vaja, una mica la meva sensació és aquesta, és que hauria d'haver servir per a replantejar-nos coses. I, no sé, si es replantejaren o no...

També, és veritat que les administracions, això s'ha de dir, han fet un esforç bastant considerable per a pal·liar des de despeses estructurals fins a una visió àmplia amb les subvencions. I això, també, ha portat a què en algunes entitats no hi ha hagut diferència d'ingressos. Perquè molta part (ingressos) venen pel sector públic i, en canvi, dubto que les despeses hagin estat les mateixes... si que seria un indicador intentar treballar, és interessant... Jo, vaja, és la meva vivència del que he viscut... També, hem estat dos anys a l'administració com parats amb moltes coses, tot i que s'han posat en marxa altres línies i, tampoc, ens hem replantejat res i suposo, que això, també ho trasllado ara en aquestes impressions... però, tinc, en general, aquesta impressió i, és això, també, les assegurances han cobert part dels espectacles que no has pogut fer, etc. Per tant, en moltes entitats han passat el mateix, entitats petites de l'àmbit cultural d'aquest que més em moc i conec, crec que si poguéssim accedir de manera fefaent als comptes de resultats, algunes sorpreses ens trobaríem... Però, vaja, és difícil d'interpretar perquè, al final, els pressupostos d'una empresa sí que té una opció d'auditoria, entitats grans, i amb entitats de pressupostos de menys de 5.000€ i menys de 10.000€, és molt més difícil que els seus pressupostos siguin transparents. Jo crec la transparència hauria d'estar en tots els nivells, francament, amb tots els nivells. La llei de transparència està molt bé, perquè crec que qualsevol entitat que rep ajut públic hauria de tenir en el seu web, els seus pressupostos, és igual amb un Excel o com sigui, però qualsevol diner públic hauria d'estar visible.

Això, obligaria a pensar les coses, el fet de veure que això ja va més enllà, que no es queda amb els socis... Clar, sinó, al final, no treballis amb diner públic...

Sí, sí, falta molt i entitats que han de ser transparents no ho són...

I seguint amb la pregunta, anterior, analitzo quines han estat les mesures aplicades per les entitats culturals de caràcter no lucratiu. Durant la crisi de la COVID-19, consideres que les entitats culturals de caràcter no lucratiu han aplicat mesures per a millorar la seva supervivència i evitar dependre del finançament extern?

El que et deia, crec que les administracions s'han bolcat tant amb una certa laxitud en la interpretació de les subvencions i de la justificació de les subvencions de l'any 2020 que es van justificar, de manera més laxa, que en altres anys... com, amb l'esforç econòmic... Per tant, donar recursos extres, tampoc hem afavorit aquest pas, hi trobo bé haver donat recursos extres. I, en últim terme, és això, són aquests processos de millorar que han d'estar incorporats... Segurament, si pot ser que hi hagi algú que ho hagi pensat i no ho tenia previst pensar-ho... Però, en principi, no crec que la dinàmica t'afavoreixi sinó tens tu com a entitat aquest procés de millora constant i d'autoreflexió que crec que és el que seria més important d'incorporar. Un recurs d'I+D en la gestió en les entitats o en les associacions. Com puc millorar la gestió? Que aquesta crec que és la gran reflexió. El fil de la primera pregunta que feies... Des del món de la cultura, de vegades, s'associa creativitat a creació... hi han artistes, hi han creadors, que no són gens creatius, diguéssim... en canvi, la creativitat, també, està en totes les fases de la vida. Canviar el curs d'una entitat per a adaptar-les a les circumstàncies del moment o dels canvis que hi ha en la societat és creatiu, gestionar el pressupost, també, és una feina, de desplegament creatiu, "tant tinc tanta despesa, i gasto aquí, i aquí gasto més, i aquí gasto menys...". Això, també és ser creatiu, en el bon sentit de la paraula...

Disposar de recursos per a poder fer més coses...

Això, clar, només des de l'expertesa es pot ser creatiu. En música, una persona que hagi treballat música només pot ser creatiu en implementar nous recursos. Una persona que estigui avesada als nous recursos només pot ser creatiu d'una eines creatives per a treure un major rendiment en qüestions pressupostàries, una persona que s'hagi interessat per aquestes qüestions. Penso que una mica va per aquí la cosa. Aquesta última pregunta, ja et dic, amb genèric no la sé respondre, però crec que, això, o forma part de l'entitat, de la missió de l'entitat o no s'haurà plantejat, haurà passat com més o menys millor o pitjor aquest període... Hauria d'estar ja incorporat l'ADN, en la missió de l'entitat, aquesta capacitat de qüestionar-se, de preguntar-se, de reflexionar, fer aquesta autoavaluació. Penso que és el fonamental, si els indicadors que estàs buscant ho permeten, haurien de ser senzills i d'una complexitat creixent. Per mi, seria important que fossin senzills i de complexitat creixent i amb mesura els puguis anar desenvolupant, però és fonamental tenir-los per a l'autodiagnosi i l'autoavaluació dels objectius.

Disposar dels teus propis indicadors, tal vegada, en un quadre de comandament...

Si a més no, perquè si tens aquesta disposició, que puguis tenir una eina... De vegades, quan és una gestió no professionalitzada, és el que, de vegades, passa, que t'agradaria canviar cap aquí o cap allà... Com treballar amb les persones menors d'edat, però no tens aquesta expertesa... Perquè la teva entitat és petita o el que sigui... o com millorar els comptes o com puc fer o què no... Si algun dia et preguntes això, com a mínim, tenir una eina per a poder tenir aquí hi ha una referència, mira, no sé, mirem de diversificar, diferents fonts d'ingressos, mirem de treballar d'una altra manera, mirem de fer algun producte que podem, també, doncs rebre ingressos o amb diners o amb espècies o amb d'intercanvis... mirem de treballar d'aquesta manera, això amb entitats petites. El problema és això, que tu ara perquè estàs fent la tesi, però això, evidentment, crec que és poc rendible a nivell professional, diguéssim, saps

què et vull dir? Sí a les entitats de menys de 50.000€ en no em donaran, una consultoria no em donaran res perquè amb prou feines tiraran cap a ells... les de més de 50.000, doncs, bé, en potser alguna, però haig d'anar a partir de les que tenen ingressos...

Però, potser, no tindràs vint indicadors, però millor tenir dos i vas creixent, i vas incorporant d'altres...

Si és això... És un àmbit tan divers i tan diferent... De vegades, penso que en gestió d'entitats, també, ens encaparrarem amb segmentar cultura, esports... i, és veritat, que tots tenen dinàmiques específiques diferents, però també hi ha una línia horitzontal que crec que, en algun nivell de gestió, té moltes més similituds i pot compartir molt més una entitat d'esports amb un pressupost de 50.000€ que amb una cultura de 50.000€, amb una de lleure de 50.000€... Perquè el tema de la gestió pressupostària, més o menys, una ha de fer un contracte per a un entrenador i l'altre, potser, ha de fer un contracte per a una activitat, o contractar una activitat formativa o una xerrada, però, a nivell de gestió, segur que comparteixen moltes més necessitats. Tenen unes necessitats molt més semblants a aquestes entitats que unes de nivell de 200.000€ o 300.000€. Saps, aquesta transversalitat en la gestió, com no la tenim treballada, hem dividit per sectors... en canvi, aquesta transversalitat, en tot en tots camps, temes de menors transversal, gènere transversal... Crec que hem de compartir des de necessitats de finançament fins a altres de personal... aquestes entitats poden tenir un tipus d'indicadors, més o menys, semblant... No t'ho sabria dir, perquè, evidentment, l'activitat és específica i són diferents els requeriments que t'obliga a l'activitat, però crec, intueixo, que a nivell de gestió han de tenir unes necessitats més o menys semblants. No sé si a nivell d'indicadors econòmics, això no ho he pensat, podrien ser els mateixos, però a nivell de gestió sí, segur.

Per acabar, voldries afegir alguna cosa addicional?

La veritat sóc dels que li venen les bones respostes *a posteriori*, però ho trobo molt bé que hagi estat més espontani i evitar que les respostes haguessin estat més condicionades... (somriem).

Moltes gràcies per la teva participació.

ES09. JOSÉ MANUEL GIL MENESES, “XEMA”

Dades de l'entrevista			
Data	6 d'abril de 2022	Tipus	Literal
Format	En línia	Bloc	Tercer bloc. Comptabilitat

Trajectòria professional

Consultor per a entitats del tercer sector i assessor a l'àrea de Gerència de l'Ajuntament de Rubí. Llicenciat a l'any 1987 en Veterinària, a la especialitat de Bromatologia, i Direcció d'Empreses Alimentàries, per la Universitat de Lleó. També, va portar a terme el Programa de Direcció General (PDG) a l'EADA Business School (1991-1992). Va exercir diferents càrrecs a la Creu Roja a Catalunya fins a convertir-se en Coordinador General (1988-2002). Entre els anys 2003 i 2009 va ser Director General de la Fundació Catalana de l'Esplai i les seves entitats associades. Ha treballat a Trànsit Projectes, consultoria dedicada a l'àmbit social i cultural, i “Let me think for you”, consultoria i formació per l'àmbit del tercer sector. Docent al Màster en Gestió d'Institucions i Empreses Culturals de la Universitat de Barcelona.

Reflexió personal:

“Un compte de resultats en el qual puguis tenir ben identificat les activitats diferents, almenys els ingressos i els costos variables, per petits que siguin, per a mirar de veure el tema aquest com està, avui en dia hauria de ser irrenunciable”.

A nivell de gestió econòmica, estic analitzant el grau d'aplicació dels indicadors de gestió a les entitats culturals de caràcter no lucratiu. Tot i que s'aplica, en general, és d'una forma bastant residual. Quins indicadors consideraries que poden ser més útils en la gestió econòmica de les entitats cultures no lucratives?

Doncs, en aquesta pregunta, no sé dir-te, quins són els més útils... En aquesta pregunta, jo que vinc d'una formació molt socràtica i orientalista, crec en intentar fer les bones preguntes perquè les preguntes dolentes no hi ha forma de tenir una resposta bona, perquè si la pregunta ja no és bona, doncs, ja no hi manera. Crec que la pregunta bona, en aquest sentit, és poder respondre quins són els que més s'utilitzen o quins són els que més preocupen a la gent. I, per tant, en funció d'això, els més útils. No vol dir, per això, que siguin els més útils... Com a docent de comptabilitat i finances i de viabilitat de projectes i models de negoci, segurament, hauria de dir altres coses, però, el que passa, realment, el que més els preocupa és la capacitat de tresoreria, el *cash-flow* disponible, aquesta és la principal preocupació i amb això, la capacitat d'inversió, és a dir, tinc els *cash-flow* suficients per a cometre aquesta inversió, encara que, "potser, demà no pugui menjar...". Doncs, bé, com que és una qüestió romàntica o de propòsit o de destí o del que sigui, "em poso i ho faig". No és un sector que tingui segregada la seva comptabilitat per línies d'activitat, és a dir, no hi ha una segregació per centres de costos, centres de decisió i demés... ja no existeix. No existeix un compte de resultats perquè, generalment, un dels grans problemes que tenen és la vinculació entre l'àmbit personal i el professional perquè, molts d'ells, funcionen des d'una perspectiva d'autònoms donat que no hi ha una formulació jurídica darrera d'aquesta qüestió que barreja entre el personal i el professional. Fa que no hi hagi un clar compte de resultats... aquesta és la primera gran troballa... anem a mirar a establir quin és el teu compte de resultats i, per tant, podem començar a veure altres coses. Llavors, quan pots passar de l'anàlisi, si em permetes, tècnicament, per naturalesa exclusivament del compte de resultats, doncs, pots anar plantejant altres qüestions o altres dimensions de comptabilitat analítica basada en costos, però, clar, això ja passa en molt poquetes entitats... Passa que en entitats ja d'una mida mitjana-gran, perquè tot el que són projectes petits funcionen des d'una barreja molt important, per tant, el criteri d'explotació i el criteri de caixa estan desdibuixats. Més aviat, és funciona només amb criteri de caixa, no amb criteri d'explotació i, això, comporta que l'únic indicador important és quan *cash-flow* disponible tinc acumulat que és *cash-flow* acumulat disponible. Això, que em dóna per a viure, quant de temps amb els meus projectes, amb la meva il·lusió, amb la meva qüestió i, això, em dóna per a cometre aquesta inversió... Aquesta és la meva experiència en el funcionament habitual d'aquest sector.

I creus que hi ha algun indicador que no s'estigui aplicant i que, potser, seria útil?

Si, i tant, la rendibilitat de segons quines activitats... però, si parteixes de la base que no tenen una diferenciació, fins i tot, en entitats mitjanes grans, no tenen una diferenciació per línies d'activitat... potser, si ho té derivat a una gestoria, tenen un compte de resultats, però, aquest compte de resultats està tot barrejat. Que es pugui separar per línies d'activitat i, per tant, poder veure quina és la rendibilitat, encara que sigui en sistema de costos parcials... perquè, sovint, també, és cert, que aquí els costos indirectes tenen un pes molt important... Sí que es pot desagregar fàcilment els ingressos per activitat i, per tant, els costos variables per activitat... i, només, això, ja et permetria una visió de quines activitats han estat rentables, quines no, on tens els punts morts i, per tant, la capacitat de fer o no viable les diferents activitats i, això, ja et donaria moltíssima informació per a poder fer moltes coses i no cal ser un gran expert en aquesta qüestió, qualsevol gestor cultural sumant, restant, dividint i multiplicant ho podria fer... No és un tema de gran enginyeria, simplement, tenir clar que si

tens la informació segregada per activitats i tens la informació ben estructurada en un compte de resultats, ja de per si, si ho vols llegir, et dona molta informació. A partir d'això, doncs, podries generar altres coses però, és que el gran problema, és que sovint això no existeix. Amb el criteri de caixa i amb control, exclusivament, de tresoreria, deia que els indicadors de tresoreria *cash-flow* acumulat disponible per a saber quan temps de vida per a cometre o no aquesta inversió és l'únic indicador que, habitualment, la gent fa servir. El problema és que això, a més, s'utilitza quan comencen els problemes...

Creus que si, en general, els càrrecs directius d'entitats culturals no lucratives estan més vinculats al resultat de caràcter artístic podria provocar la realització de pressupostos poc realistes?

Crec que el gran problema és que es confon molt entre l'espai personal i professional perquè no hi ha una formalització comptable de totes aquestes qüestions, perquè no està en el seu ADN... això ho veiem al màster... Sempre pinto les meves presentacions de gris fent broma de dir "ja sé que la meva assignatura és grisa i que no us ve de gust, doncs, mireu de gris, què hi farem...". Ja ens hem entès, però és necessari perquè sinó hi ha en determinades qüestions, que no podreu a cometre, entendre, no estareu en el mateix llenguatge que els demés i per si és té una organització molt més gran, doncs, com gestor cultural t'hauràs entendre amb altra gent que té una mirada diferent, que té un llenguatge diferent, que té uns codis diferents, i en el qual has de poder intentar jugar amb aquesta qüestió. Però, la pràctica, ja et dic, malauradament...

La sensació que es prioritza el resultat artístic per sobre de l'econòmic, quan, de fet, ha haurien de ser complementaris. Tindràs una bona gestió econòmica i, amb això, tindràs supervivència per a fer la teva activitat artística...

Sempre dic a classe que això depèn... perquè tu què vols tenir resultat artístic avui? Obtenir resultat artístic avui demà i sempre? Doncs, ja està, si lo que vols és avui demà i sempre, doncs, has de tenir una solvència econòmica i financera que et permeti aquest demà i sempre... Si perdre diners no t'importa perquè ets un romàntic... Però, clar, quan en la matriu d'equacions s'incorpora la variable que això, a més, ha de ser sostenible en el temps, llavors, el nombre de solucions possibles es redueix i totes passen perquè tinguis d'afrontar un control financer una mica més professionalitzat.

Com ho veus la situació actual? El tema de professionalització? Potser, amb la gent que ja està en els màsters i que s'està formant és una bona cantera...

Doncs, que no sé quants anys porto fent aquesta qüestió, però molts... ha passat moltíssima gent i és el criteri dir el plantejament què fa la Universitat de Barcelona en aquest tema... És lent... Sí, és molt més complicat amb els fundadors. En totes aquestes entitats, sobretot del sector no lucratiu, els que són els fundadors que s'ho saben tot perquè és seu el projecte i si ho saben tot en aquests no hi ha cap voluntat d'aprendre, de millorar, de desenvolupar-se... Jo ara estic parlant només que la professionalitat sigui necessària només en l'entorn del *management*, no, és necessària, també, a l'entorn del *governance*... No cal que només els gestors entenguin d'això, sinó els patrons de la fundació, els membres de la junta directiva... han de poder entendre i estar posicionats, també, en aquesta qüestió, perquè ells són els que prenen la decisió legalment, ells són els que aproven els comptes i aquesta reflexió no la fan des d'un desenvolupament professional d'aquesta responsabilitat, la fan només, des de dir, "bé, això és imprescindible, perquè si no fem això i signem l'auditoria, no podem optar a les

subvencions”, però, dir això, a veure si triguem el menys possible, perquè volem parlar del projecte artístic.

Llavors, sense aquesta professionalització, també, en el *governance* i aquest tipus d'aspectes els projectes no avançaran. A diferència del mercat anglosaxó, en què hi ha molta formació per *governance*, aquí hi ha molt bona formació per *management*, però hi ha zero formació per *governance*. No hi han cursos pensats i no hi ha tradició per dir “escolta, tu ets membre d'una junta directiva, tu ets patró d'una fundació, doncs, aquest és el teu curs per a entendre quin és el teu rol, el que has d'aprendre o que has de fer, com t'has de posicionar que és el que has de saber, on com has de col·locar la mirada...”. No existeixen aquests cursos, si t'ho mires i fas una comparativa en el mercat anglosaxó. Sigui del tercer sector artístic, cultural o sigui del tercer sector social, hi han molts d'espais. D'aquesta qüestió, n'hi han fins i tot associacions de directius del tercer sector i aquí, tot això, no existeix. Hi ha associacions de directius i a més hi ha mobilitat horitzontal, és a dir, el que és bo reflatant projectes pot trobar un altre projecte... Però, si el fundador es queda vinculat en aquest projecte de per vida com un llast, com una cadena i una bola de condemna, això no, no, no ajuda....

Hi ha com una diferència... la gent de gestió que, això, està canviant, una mentalitat més professional i, després, la part de governance que no canvia... una dualitat que no acaba de trencar-se...

És complicat a veure, és un model possible... O sigui, amb un pes més gran de l'estil de director general, saps, amb plens poders per a poder fer, etc. i trobar, per tant, la gerència d'aquests temes d'una altra manera, des del paper és possible, estaria d'acord... en un projecte acadèmic... a la pràctica no és desenvolupable per aquest efecte que et dic de fundadors és que la criatura és seva, és que tu no els pots dir de què va la història, perquè, és això, és seu és el seu fill i sobre el seu fill tu no tens dret a opinar... Per tant, els canvis que et deixen, la possibilitat està a les perifèries... I, per on entra la modernització en tota aquesta qüestió? Doncs, si et fixes entren, generalment, pel màrqueting, perquè hi han manca de necessitats d'ingressos... Però, el màrqueting comença, doncs, poder fer anàlisi de públic, generació de nous públics, consolidació, fidelització... I, aquesta és la història de modernització que te va donant i, arrel d'això, per a poder tenir les mètriques que t'ajudin a veure si aquelles activitats estan sent correctes... està obligant a que hi hagin canvis cap enrere, però, molt lents, perquè no estàs intentant moure-ho des del centre de la màquina, sinó des de la perifèria de la màquina, des de les àrees funcionals que estàs necessitant per a aplicar un plantejament més modernitzat. Clar, com vols tenir una anàlisi de diverses activitats i demés si no tens la comptabilitat segmentada? És impossible. Llavors, quan comencen a dir-te, “bé, anem a fer això, però anem a mesurar per a veure si, realment, ho fem així, o no ho fem i, per això, hem de tenir i, això, obliga a començar a segmentar i a plantejar la qüestió de forma secundària o subsidiària, l'avanç que tenen altres qüestions perquè tot ha de portar una certa lògica i evolució paral·lela.

Però, el que és moure el centre és molt, és molt complicat. És molt complicat i molts accepten, bé, doncs, fem això perquè ho necessitem per a tenir públic, no o necessitem perquè clar.... pensa, que a més, estem en un moment en el que les entitats, igual que tota la societat, començarà a viure l'efecte demogràfic. Si les bases de dades dels simpatitzants, dels amics, dels socis... tenen una edat mitjana altíssima, això, és un tema exclusivament matemàtic... què significa que si ara tens 500 simpatitzants amics i la teva edat mitjana és de 68 anys, i aquesta és una dada concreta, una entitat que veia aquesta setmana, això vol dir en 5 o 10 anys baixarà a la meitat i si el gruix del teu capital social baixa d'aquesta manera, també, la teva

capacitat financera, perquè no t'has preocupat en fer més jove aquesta aquest mix... i en 10 anys, una persona de 68, quan tingui 78, si té molts diners excedents, seguirà pagant la teva quota, però, potser, ja no va al teatre, no pot anar al teatre... Estadísticament i majoritàriament la caiguda d'ingressos serà tremenda... perquè és un tema demogràfic... Sí, això a sobre ho barreges en què l'oferta no sempre ha anat compassant-se en aquesta qüestió, doncs, imagina el que és, tens un públic molt antic amb una oferta molt moderna. Perquè no és el mateix interès... Llavors, aquest és el punt complicat de totes aquestes qüestions, com que es mira des de la passió, des del cor, des dels budells i no des de la intel·ligència, amb una distància i una professionalitat, no només en el *management*, també en el *governance*, doncs, bé, és on radica en la major part dels problemes.

Com a tercera pregunta et plantejo, també, que a nivell d'auditoria, analitzo les principals excepcions que s'esdevenen en els informes d'experts independents. Les entitats culturals de caràcter no lucratiu apliquen mesures per a solucionar les excepcions o incidències detectades en els informes d'experts independents (per exemple, CoNCA, auditors, sindicatura de comptes)?

Quan no queda més remei. És a dir, si, això, està vinculat amb un ingrés, amb una subvenció, s'apliquen... en tot cas depèn de la mida, les que són més mitjanes, grans que tenen, potser, algun *governance* que té una mirada diferent... l'Àngel (Mestres) i jo formem part del patronat d'una fundació dedicada al teatre, bé, clar, quan ens vam incorporar la nostra mirada és diferent... són gent de cultura... jo sóc més científic-tècnic, però ell (Àngel Mestres) és un individu de cultura, però té una mirada de gestor diferent... Bé, doncs, aquesta fundació que rep diners de fons públics mitjançant subvenció l'activitat tenia de ser sempre deficitària. Perquè si no les subvenciona la pots perdre... La projecció comptablement quina és? Va reduint les reserves i el fons propis del patrimoni net o no exigible fins que estiguis en una situació que en qualsevol canvi o qualsevol vicissitud que tinguis, et col·loca en una situació d'instabilitat propera al concurs de creditors... És la realitat... si tens pèrdues tots els anys per petites que siguin, i si no tens pèrdua has de tornar la subvenció. Com fer res impossible, llavors, incorporar el tema de dir, doncs, bé, hem de fer altres activitats que no siguin només les habituals en les que en aquestes activitats hem de poder guanyar diners, hem de poder separar molt bé la comptabilitat de les activitats que són subvencionades de les no subvencionades. Hem de demanar que l'auditoria faci esment als sectors d'activitats diferents i hem de poder tenir aquí les pèrdues que siguin necessàries i aquí els guanys que ens permetin que això no es posi en perill. Dons, bé, això, malauradament, no és habitual. Sí és una fundació mitjana, com la nostra, i té una part del *governance* que està implicat en aquest tipus de qüestions o compromís amb aquesta visió, doncs, bé, si ajuda al *management* a què tingui aquesta capacitat se'ls acompanya en la formació perquè puguin fer tenir aquesta idea i es desenvolupen noves activitats i resoldre el problema... Però, això, no a tot arreu és així i, ja et dic, que depèn molt de la mida, perquè entitats molt petites, doncs, no tenen gent en la seva junta directiva o patronat o el que sigui que es planteja aquest tipus de coses.

Creus que els efectes de la crisi econòmica produïda per la COVID-19 ha provocat un canvi cultural a la gestió econòmica de les organitzacions?

No, crec que, més aviat, hi ha un retrocés perquè s'ha donat una situació de por, és a dir, com que es viu en un món cultural amb molta precarietat, no hi han solucions, no, no es veu, no... No, no hi ha solucions professionalitzades que t'ajudin a col·locar una distància i a poder dir, "doncs, potser, és el moment de fer això, podríem fer aquesta història, crec que els llocs en

què s'ha adonat això, és perquè hi ha algun lideratge molt concret, individual, que amb el carisma i el coneixement... anem a veure com podem fer això”, però no és l'habitual.

[Durant la crisi de la COVID-19, consideres que les entitats culturals de caràcter no lucratiu han aplicat mesures per a millorar la seva supervivència i evitar dependre del finançament extern? Aquesta pregunta no s'ha inclòs derivat del resultat de la resposta anterior, és a dir, que no havia hagut canvis]

Per acabar, voldries afegir algun comentari adicional?

No, mira, segurament és que hi ha un aspecte, que és molt evident, que si totes aquestes entitats tinguéssim una miqueta més de suport... Pensa que totes les ajudes públiques es donen exclusiva única i exclusivament a l'activitat, clar, però, per a aconseguir l'activitat la gent ha de viure, és així, no ho dic jo... ja ho deia Plató “*Primum vivere, deinde philosophari*”, però, “*Primum vivere*”... Si la gent no pot viure, perquè està en una situació tremendament precària, segons quins aspectes d'innovació, de modernització i desenvolupament no es poden fer. En canvi, queda molt bé des de l'òptica pública molt garantista, molt legalista, molt conservadora en el plantejament... aquests diners han d'anar per a aquest objecte i aquest objecte és aquesta activitat en concret, això, des de la mirada interventora de l'administració, doncs, és fantàstic i preciós. Saps, els deixa dormir tranquils, però és tremendament inefectiu. Si estan sota el marc d'un finançament bé via subvenció, sigui de l'estil que sigui, doncs, la llei de subvencions fa que diu, això, que has de tenir un dèficit en l'activitat, sinó no és legal. Si som capaços de segmentar i tenir altres activitats i poder els guanys en altres activitats i que la suma sigui el contrari, però que només presento aquesta activitat o subvenció, és una estratègia d'arquitectura organitzacional, fins i tot, de la qüestió que requereix d'una visió i d'un plantejament més madur o et plantejges aquesta qüestió o el tema no té solució. Al no tenir ajudes a l'estructura global, d'aquesta quantitat no l'has ni de justificar, ja hi compto que ho necessitaràs. A altres països europeus estan aquests tipus d'ajudes, i si has de fer aquesta obra, aquest espectacle, no sé què d'aquesta producció, doncs, t'ajudo en una part. Pel simple fet d'existir tens ajudes d'aquest estil, ajudaria anar al sector, si ja tinc el “*primum vivere*”, si ja està resolt, ara anem a pensar, com m'he d'organitzar, com he de tenir les coses, com endreço tota la qüestió, i aquí hi hauria un espai de millora per a poder desenvolupar totes aquestes coses. Però, si el “*primum vivere*” no està resolt, ho has de treure “fent trampes” perquè el sistema no et permet una altra qüestió... Molt complicat...

Hi veus alguna possibilitat de canvi?

Bé, les noves generacions venen entenen això més, en alguns casos, no quedarà més remei perquè el mercat farà una caiguda molt gran, de vida, pel fet demogràfic. Això, comportarà una reordenació de tota aquesta qüestió. Reordenació perquè l'oferta, també, està amb mides molt petites. És molt ric des del punt de vista creatiu, si, és sostenible des del punt de vista econòmic, no. Llavors, és un mercat, com molts d'altres, que estaran necessitats d'un procés de concentració. Si em permetes la broma de “concentració parcel·lària”, doncs, segurament no quedarà més remei. Quan es doni aquest efecte demogràfic comportarà la concentració i guanyar una mica més de mida, doncs, segurament que es donaran millor les condicions perquè es donin a professionalització en el *governance* i en el *management* que permeti una gestió, una miqueta més seriosa de tots aquests temes. Veig el futur que, necessàriament, passa primer per una certa crisi. Quan es trobin en la situació, que vegin aquesta necessitat de professionalització... doncs, per a tenir solucions, tampoc cal que siguin... en aquest país

passem molt de “*corte a cortijo*” sense fer canvis intentant... dius no cal... un compte de resultats en el qual puguis tenir ben identificat les activitats diferents, almenys els ingressos i els costos variables, per petits que siguin, per a mirar de veure el tema aquest com està, avui en dia hauria de ser irrenunciable. Una previsió d'un quadre de tresoreria a un any vista, mensual a un any vista. això és irrenunciable. Perquè si no, no tindràs instruments, perquè com que te l'estàs jugant en el “*primum vivere*” és que no podràs i, per tant, doncs mira, no es pot gestionar sense una mirada en la tresoreria mensual, a tots de mesos per davant, sense preveure el que tindràs de cobrar i pagar, que no és el mateix que ingressos i gastes, sinó que és un criteri diferent. I hi ha forçat a aquesta dicotomia de criteri, entre el criteri de caixa i el criteri d'explotació... Són temes que, potser, te'ls pot muntar algú i després mantenir-ho d'una manera molt senzilla.

Només és necessari que tinguis una història i l'únic que has de demanar és que la història, doncs, li donis les instruccions perquè t'ho faci bé i perquè puguis identificar... Escolta, tinc quatre clients principals o tinc quatre tipus de projectes principals i els identifico com a tal, les despeses quan són directament implicades i després em doneu el compte de resultats separat. Podré saber quins són les unitats que aporten més i quin és el gruix d'activitats de cost indirecte que queda assumir... Si algunes de les activitats ho repartissin en aquests costos indirectes amb un criteri senzill, el percentatge d'ingressos entre tots ells, acabant d'absorbir el que els tocaria. Amb això, el 99% de les entitats tenen més que de sobra, que amb una mínima formació i un cert acompanyament. Quan el volum és més important, potser, et convé tenir algú en el *management* o en el *governance*, que domini i t'ajudi. Potser, t'hi ha d'acompanyar algun especialista per a aquests aspectes de gestió. Això, no és per a tothom. En canvi, la professionalitat sí que ho és per a tothom, perquè aquesta mirada professional d'aquests temes no és necessari ser llicenciat.

D'altra banda, el tema fiscal a la major part dels ciutadans ja els hi costa entendre. No tenim una legislació fiscal de la qual ens puguem sentir-nos cofois. En especial, la llei de l'IVA i el reglament... La transposició que s'ha fet de les normes comunitàries deixa molt que desitjar... Si parles amb un artista en el millor dels casos, pensarà que és quelcom que no li queda més remei de fer. Una altra barrera que hi ha en la transposició dels models empresarials als models no lucratius és una gran desconfiança, de pèrdua d'autenticitat, quan copies els models de com fer... I jo sempre, he estat molt provocador, quan parlo de model de negoci i parlo del model de negoci parlo d'empresa dirigit a un públic no lucratiu... I, parlo d'empresa i intento explicar des d'una visió d'epistemologia organitzativa sent una empresa és “un grup d'éssers humans que utilitzen recursos materials i humans per a generar una provisió de valor a uns tercers i que això genera uns circuits monetaris entre els dos”. Per tant, una església és una empresa, un viatge al Nepal és una empresa, una cooperativa és una empresa per descomptat, una associació és una empresa, un ajuntament és una empresa i una societat mercantil és una empresa i això no té res a veure ni amb la fórmula jurídica ni en res que veure amb el procés que és dona i que genera aquestes qüestions. I això costa molt, costa molt, costa molt... Hi ha moltes coses del sector lucratiu que es poden entendre i traspasar, perquè són matemàtiques a l'abast de tothom. Està solucionada amb un Excel, calcular la VAN o la TIR, que t'ho fa automàticament, només has d'ordenar les dades correctament i col·locar la fórmula...

Moltes gràcies per la teva participació.

ES10. ROGER SANTIAGO I CASASSES

Dades de l'entrevista			
Data	8 d'abril de 2022	Tipus	Natural o editada
Format	En línia	Bloc	Tercer bloc. Comptabilitat

Trajectòria professional

Assessor en l'àmbit comptable, fiscal i laboral d'entitats sense finalitat lucrativa, amb més de 20 d'anys d'experiència professional. Director de "GESTIOFASS" (Gestió de Fundacions i Associacions, S.L.) des de l'any 2005. Docent per a entitats com la Generalitat de Catalunya, l'Ens de l'Associacionisme Cultural Català, l'Institut Ramon Muntaner, la Federació d'Ateneus de Catalunya i en diversos ajuntaments com, per exemple, l'Ajuntament de Santpedor o l'Ajuntament de Pineda de Mar, en relació a àmbits legals, comptables, fiscals, laborals o per a la constitució d'entitats. Forma part del Consell Assessor de la Fundació La Roda que promou la cultura, les tradicions festives i la llengua catalana aportant eines educatives, lúdiques i culturals als barris de les ciutats catalanes.

Reflexió personal:

“Moltes vegades, contracten una gestoria que els hi fa la comptabilitat, però, no la consulten ni demanen els balanços... si ho fan, simplement és perquè els hi dic que ho han de fer i perquè hi han uns impostos a liquidar, però després no fan servir totes les possibilitats que té una comptabilitat. Es tracta de tenir una sèrie de dades que són molt importants de cara a l'entitat”.

Un dels temes que estic analitzant és el grau d'aplicació dels indicadors de gestió. Quins indicadors consideres que podrien que poden ser més útils per a la gestió econòmica de les entitats culturals no lucratives?

Clar, a veure, moltes entitats entenen que això de fer els impostos i de fer la comptabilitat és una cosa que no va amb l'entitat, sobretot, les més petites... les grans ja en tenen més coneixement... per exemple, clients que tenim al despatx es pensen que fan la comptabilitat, gairebé, per nosaltres... em diuen “fem això perquè tu dius que ho hem de fer...”. Moltes vegades, contracten una gestoria que els hi fa la comptabilitat, però, no la consulten ni demanen els balanços... si ho fan, simplement és perquè els hi dic que ho han de fer i perquè hi han uns impostos a liquidar, però després no fan servir totes les possibilitats que té una comptabilitat. Es tracta de tenir una sèrie de dades que són molt importants de cara a l'entitat. Està clar que saben quins ingressos i quines despeses tenen, per exemple, amb l'extracte bancari o amb un Excel que es fan ells i, tot això, és el que acaben donant a l'assemblea... però, per exemple, no saben terminis de pagament de factures, quan cobraran una subvenció i, per tant, tenir una previsió de tresoreria, doncs, per a saber si poden pagar una nòmina o no... tot això, normalment, les entitats no hi pensen, cosa que a l'empresa privada està a l'ordre del dia... les entitats, bé, per exemple, “toca pagar això, doncs, ho paguem i quan rebrem els diners ja veurem... sinó, doncs, el president deixarà uns diners i després ja li tornarem...”.

Això, crec que, justament, és perquè no hi ha una professionalització i que, normalment, la figura del tresorer recau en una persona, acostuma a ser gran, acostuma a tenir alguns coneixements perquè ha treballat en banca o perquè ha fet alguna cosa així, és el perfil habitual, però, potser, ara té 75 anys, a més, volia col·laborar amb l'entitat, i li han dit “ostres si treballes en banca, fes-te tresorer”... el que volia era ajudar i treballar en el casal, a cultura directament, però ja està d'acord en fer-los, perquè amb algú altre li seria un trasbals i per ell, doncs, ha tocat números tota la vida... a més, tampoc té la implicació ni el temps, segurament, que podria tenir una persona contractada... En el cas d'una entitat que, és clar, els diners no són teus, en principi, és una cosa que hauria de fer patir més, perquè no són teus no i, com que no ho són, la gestió d'aquests diners hauria de quedar clara... però, a l'hora de veritat, doncs, tothom té una vida, tothom té una sèrie de coses i, clar, fer-ho voluntàriament, doncs, ho fas estones, revises el compte bancari un o tres cops a la setmana... ara el gestor demana les factures per a fer els impostos i les he de recopilar des del gener, bé, coses així... Sobretot, depèn de la grandària, perquè generalitzem... hi ha entitats culturals molt grosses, per exemple, Òmnium Cultural que està súper professionalitzada... Per tant, la junta directiva ja no està pendent de factures, de totes aquestes coses, hi ha una persona, director financer, gerent o el que sigui, que ja té aquesta visió empresarial dins de l'entitat.

Moltes entitats, com deia abans, no entenen perquè necessiten, per exemple, una gestoria... em passa molt quan els hi expliques, sobretot, quan faig formació... em diuen “Roger, vols dir tot això, vols dir que no ho estàs explicant per a les empreses?”, doncs no, és per les entitats, també, han de fer l'impost de societats, també, han de fer una sèrie de declaracions a Hisenda... “moltes entitats són sense ànim de lucre, ho tens clar això?”, “sí, sí, ho tinc clar”... però, bé és la lluita contínua... També, hi ha una visió, que això és normal a les entitats, sobretot, les que es creen de noves... quan crees una empresa, el primer moment, saps, hauré de posar una aportació inicial, contractar treballadors, un gestor... però, creen una entitat diuen... “ostres, vull fer aquesta activitat, fem una entitat” i ja no pensen en res més, després ho van trobant, però, no hi ha una planificació...

Es tracta de tenir una bona gestió econòmica per a poder tenir una supervivència per a la gestió artística i veure-ho de forma complementària...

És que, justament, és això, és fer servir, qui tenen contractat, que els hi fem la comptabilitat, aquesta sigui per a ells, no per Hisenda. Perquè la comptabilitat és per a ells, després nosaltres (els gestors), ja farem els impostos, però la comptabilitat la fem per a l'entitat, i això encara hi ha moltes persones que els hi costa d'entendre... no es tracta de “mala” gestió, sinó que les empreses presenten llibres al Registre Mercantil... en canvi, la majoria d'entitats, a no ser que siguin fundacions o siguin d'utilitat pública, doncs, no han de presentar res, amb presentar l'Excel per a l'assemblea en tenen prou, perquè ja han rendit als comptes... hi ha una infrautilització... Diguem-ne el que fa tothom, ni que sigui mentalment, a casa seva, amb la seva economia familiar, doncs, és tenir una visió general de l'entitat... vull dir, tenir una previsió dels pagaments a la teva vida, em sap greu generalitzar, també, depèn de la persona hi posis... si la persona que han trobat per a ser tresorer, que és el càrrec que ningú vol mai, doncs, si aquella persona, més o menys, portava una empresa i vol portar-ho, doncs, hem triomfat, en canvi, si posem a una l'altra persona que diu, “home, a mi em feia gràcia ser secretari, però com que estava agafat, doncs, m'ha tocat ser tresorer”, llavors, (probablement) serà un desastre...

Aleshores, clar, el tema dels indicadors que han de fer servir, doncs, tots els que els hi permet prendre decisions d'una manera més endreçada i amb més coneixement de causa, tant de comptabilitat, com de revisió de tresoreria, com de venciments... si tens les dades, després la manera d'utilitzar-les, doncs, ja és un tema informàtic i et pot facilitar molt la vida... el que passa que, normalment, estem parlant de persones grans... bé, tinc l'experiència de clients, normalment, petitets, tenim fundacions i entitats culturals. Quan no hi ha personal contractat, llavors, la junta directiva ha de fer tots els papers de l'auca però, en el moment, que hi ha personal contractat, la junta pot dirigir, que és la seva feina... però, amb les entitats que tracto, doncs, la junta directiva és qui ho fa tot.

Un altre aspecte que estic treballant a nivell comptable són les partides de difícil predicció i avaluació. Creus que si, en general, els càrrecs directius d'entitats culturals no lucratives estan més vinculats al resultat de caràcter artístic podria provocar la realització de pressupostos poc realistes?

I tant, ja et porta a dir que sí (es refereix a la pregunta), però, bé, és així mateix, vull dir, (per exemple) la gent que es dedica a fer teatre, pensen en fer teatre i fan el que sigui... i, després, diuen, bé, a veure que ens ha costat i ja ha passat la funció... després, diu “ostres ens han sortit fatal”... ho hauries de preveure... és un tema de previsió, perquè, segurament, ho farien igual, però, hi hauria d'haver una figura, i aquesta, el que dèiem, hauria de ser el tresorer... Jo, per exemple, sóc tresorer d'una entitat relacionada amb la música i estic allà perquè, com que sóc gestor, doncs, “tu fes de tresorer”... però, justament, el que no volia fer és números, perquè passo tot el dia fent números... per tant, també, sóc un per exemple dels tresorers que estava criticant (somriem)...

Potser, en aquest aspecte faltarien eines, no sé, per part de l'administració per a complementar les feines dels gestors o facilitar les eines per a poder posar persones, mínimament, que facin aquest tipus de gestió treballant conjuntament amb vosaltres (els gestors)...

El que he vist sempre problemàtic traslladat al sector cultural i a tots els sectors associatius és el fet d'haver de portar una comptabilitat, perquè la majoria d'entitats, sobretot, les petites, parlo sempre de les petites, hi ha el drama... per exemple, una associació de veïns d'un carrer de Barcelona, aquesta gent serien quatre comerciants, o quatre veïns, i que volen fer una mica de festa major, contracten un grup, llavors, després volen demanar una subvenció i fan, potser, una rifa per a fer una mica de diners per a pagar el grup que vindrà... llavors, la rifa és una activitat econòmica que, a més, tributa per IVA perquè són ingressos del joc... o les participacions de loteria de les entitats o dels que nens que van viatge... tot això, hauria de tributar per IVA... tampoc, pots dir que no ho tributi perquè no seria just... però, per altra banda, tot això complica la vida moltíssim a tothom, perquè només que això que he explicat de demanar una subvenció i el grup i dius “mira, com que no l'arribem hauran de cobrar entrada”, doncs, ja estàs fent una activitat econòmica està subjecta a l'impost de societats, per tant, has de fer una comptabilitat i, a més, com que hi han uns ingressos exempts i uns altres subjectes a l'impost de societats i et farà separar les despeses depenent de si fa referència als ingressos exempts o subjectes, i que siguin deduïbles o no deduïbles i, per tant, tot això, és “una muntanya” que, fins i tot, és més feina que una empresa, perquè en l'empresa els ingressos i les despeses tot són deduïbles... passa a ser molt més complicat...

Et trobes moltes entitats que tinguin la prorrata d'IVA?

Sí, i de fet, n'hauríem de dir totes... qualsevol entitat que tingui quotes de soci ja hauria d'anar en prorrata... bé, sempre i quan faci activitats subjectes... si només fan activitats exemptes, simplement, no fan IVA, però, en el moment que hi ha activitats subjectes... la deducció plena d'IVA, en principi, no hauria de ser per a ningú, perquè tindràs quotes de soci, com mínim, després ja pot ser que tinguis altres coses, ingressos de cursos exempts... Respecte a IVA cultural, els requisits per a accedir hi ha de ser, entitats de caràcter social... sense lucre, bàsicament, és per a excloure a les empreses directament, que els membres de la junta no cobrin per l'exercici del seu càrrec, tot i que segons la llei catalana podrien cobrar per algun altre concepte (gerent de l'entitat, etc.)... però, també, parla de què hi hagi un control econòmic de l'entitat, això, bàsicament, són les entitats que, també n'hi ha unes quantes, i més en el sector cultural, que busquen una autoocupació. Llavors, la llei d'IVA, també, diu que els membres de la junta directiva no cobrin, però, tampoc tinguin un interès econòmic en el resultat de l'entitat, és a dir, en aquest cas l'associació tindrà, per exemple, 100 euros de benefici, doncs, un dels socis diu “mira, jo lloc de cobrar 500, cobraré 600”... per tant, tenen el control econòmic totalment, per a decidir quin és el resultat de l'entitat... I, el tercer requisit, que és el que no he entès mai, és que els socis d'una associació cultural, perquè només és per a les entitats culturals, tinguin avantatges respecte d'un no soci. Una entitat cultural, per exemple, que faci els pastorets amb preu per a socis de cinc euros i no soci deu euros... el fet és que beneficis als teus socis fa que no estigui exempt d'IVA... si el que volem és fomentar que l'entitat tingui el màxim de socis possibles, tingui el màxim de riquesa, no s'entén com es perjudica el fet que l'entitat doni avantatges als seus socis... això, encara no ho he entès mai... no crec que estigui ben pensat...

Amb una altra entrevista vam reflexionar sobre que la legislació no semblava que anés bé ni per a entitats petites ni per a les grans organitzacions...

Sí, a més a més, també les entitats petites com, per exemple, un grup de música que factura cinc actuacions l'any, no és el mateix que l'associació de petanca de quatre persones jubilades que, igualment, és molt petita, que han de tenir les mateixes obligacions, però que, per mi, són entitats totalment diferents... una societat d'amics que tenen un interès comú i que, potser,

de facturació a l'any els queden dos o tres mil euros de les quotes de soci i una subvenció de petiteta que li donat l'ajuntament o el grup de música que no té cap mena de voluntat de tenir socis, perquè sí els fas socis pots perdre el control de l'entitat... La legislació no permet, o almenys no he trobat enlloc, una fórmula jurídica per a aquests casos, seria una cooperativa temps parcial, per exemple... el problema és que a la cooperativa has de pagar cada mes autònoms... La llei de l'autònom parla, des de fa molts anys, de l'autònom a temps parcial, però no s'ha desenvolupat mai i, potser, seria una solució...

Per exemple, a fora d'Espanya es cotitzen en funció dels ingressos...

Si, però és una proposta que acaba afectant als més grans perquè no comença des de zero pensant en els més petits... i si és per a una activitat secundària, és a dir, que no és el teu "modus vivendi", segurament, molta gent ho faria...

Estic analitzant les principals excepcions que s'esdevenen en els informes d'experts independents. Consideres que les entitats culturals de caràcter no lucratiu apliquen mesures per a solucionar les excepcions o incidències detectades en els informes d'experts independents (per exemple, CoNCA, auditors, sindicatura de comptes...)?

Bé, nosaltres d'auditoria no en fem, però la comptabilitat, moltes vegades, sobretot quan és un client que li fa comptabilitat algú altre o que ve de zero, has d'endregar moltes coses i has de donar unes pautes molt clares... també, ens hi trobem quan venen d'una altra gestoria o d'una gestoria que és la gestoria del poble o que tracten l'entitat com una empresa, llavors, hi ha moltes coses que hem d'acabar traduint al pla comptable específic... De les entitats que tinc (com a client), tinc cinc o sis clients que fan auditoria externa perquè són fundacions i compleixen els requisits d'haver d'estar auditats o, fins i tot, una sí que ho fa voluntàriament perquè té en empreses importants al darrere, llavors, tot i que la fundació és relativament petita en volum, tots els patrons són importants i volen tenir-ho fet... De les auditories que hem passat a la majoria no hi ha cap excepció.

El tema de subvencions ens hem trobat també... per exemple, la subvenció que m'han donat per dos anys i ho he de posar com a ingressos anticipats, però si no ho haves cobrat com que encara no s'havia justificat, has de posar-ho com un deute... l'auditor amb el que treballarem sovint, doncs, ens deia que si el tens pendent de cobrar, no el tens pendent de cobrar encara perquè no es pot executar, per tant, l'has de posar els hi déus a l'administració... bé, al final, es tracta d'un canvi de compte... però, quan el balanç és molt reduït, molt simplificat... quan vas a demanar un crèdit t'ho considerarà com un deute.... Sempre els hi dic que això va molt malament, sobretot, si hem de demanar una línia de crèdit. El que no he entès mai de l'auditoria, per molt que els auditors sota la seva responsabilitat diguin el que diguin, al final, els hi estàs pagant tu... Hauria de ser, doncs, un registre públic... que digués mira aquest auditor d'ofici, et toca aquest i ja està...

També, sóc partidària, que s'ha parlat moltes vegades, potser, tindria que ser la pròpia administració qui determini l'auditor...

Si, seria molt més just i independent...

També, estic treballant els principals efectes econòmics de la COVID-19. Creus que els efectes de la crisi econòmica produïda per la COVID-19 ha provocat un canvi cultural a la gestió econòmica de les organitzacions? Tot i la situació s'estava vivint com una oportunitat per a fer canvis, via digitalització... moltes propostes... tot i que estic veient que estem tornant dos anys enrere.... suposo que t'estic responent una mica la pregunta... (riem)

Crec que no. En el moment de la COVID-19 (any 2020), les entitats culturals ja tenien les subvencions concedides, bé, la gran majoria, i els hi va permetre subsistir perquè, sense poder fer les activitats, a la majoria no els hi van retirar de subvencions i van deixar justificar-les amb despeses encara que no fossin les de les activitats que per les quals havien demanat la subvenció. El que si hem notat un canvi és a l'any 2021, on moltes entitats han patit molt més econòmicament que a l'any 2020. L'any 2021, ha vingut la realitat, ja no tenien les subvencions, i que per a les subvencions concedides sí que havíem de fer l'activitat que deien que farien.... realment, s'han pogut fer menys activitats i, per tant, les subvencions eren menors i la proposta del pressupost que havia fet la pròpia entitat, doncs, era inferior... i que, a més a més, doncs, moltes persones han prescindit de fer-se soci d'entitats perquè, per exemple, han estat en ERTO... mil coses... l'any 2021, hi ha hagut un bany de realitat del que són els efectes econòmics de la COVID-19. També, generalitzant, anava tancant comptabilitats de l'any 2020, i veies que tenien beneficis... clar, com pot ser? Han baixat els ingressos però, ha baixat molt més la despesa... i, al final, hem acabat amb beneficis... clar, com no feien les activitats, per tant, no gastaven... els treballadors en ERTO.... Clar, la gestió econòmica... el que hem dit al principi, com que no tenen una comptabilitat o alguns documents, algunes dades que els hi pot ajudar, doncs, per a saber si poden fer aquesta activitat... doncs, no han après en aquests dos anys que això existeix.... Tothom sap fer una videoconferència, cosa que fa dos anys no en sabíem... però, amb la utilització de les eines que tenen, crec que segueix sent la mateixa.

Hi ha alguna possibilitat que ho veiessin com que s'ha de fer un canvi cultural, i ja no només pel tema de la COVID-19?

Sí, nosaltres el que hem trobat, que ha canviat és, per una banda, les reunions presencials, molt sovint, les fem per videotrucada, i després sí que hi havien alguns clients que et passaven les factures en paper i, també, ha canviat, t'ho porten amb un *drive*, un *dropbox*... alguna cosa hem millorat, però això no vol dir que tinguin un control... sinó que ells ho fan perquè nosaltres (els gestors) els hi demanem... hem millorat amb aquests canals i van molt més ràpid tot plegat, però la utilització de les dades que els hi facilitem o que ells ja haurien de tenir per si mateixos, no he vist cap canvi.

I, bé, seguint amb la pregunta anterior, analitzo quines han estat les mesures aplicades per les entitats culturals de caràcter no lucratiu. Durant la crisi de la COVID-19, consideres que les entitats culturals de caràcter no lucratiu han aplicat mesures per a millorar la seva supervivència i evitar dependre del finançament extern, bàsicament, les subvencions?

La majoria d'entitats tenen l'estructura de finançament públic, finançament privat i el propi... La part del públic és important, segurament, també perquè la majoria de subvencions, normalment, són exclusives per a entitats sense ànim de lucre... però, entenc que ho fan per a les entitats, perquè, realment, no hi ha un benefici personal de ningú i, per tant, revertirà en la societat en algun moment... Clar, la majoria de subvencions i que només siguin per a entitats és lògic presentar-se, és a dir, si tens accés i et dediques al que diu la subvenció que

subvenciona... Però les entitats han de ser conscients que la majoria de subvencions només financen fins a un 50% del pressupost de l'activitat i, per tant, cal que obtinguin altres vies de finançament per a poder fer les activitats.

Està clar que les entitats, en teoria, van néixer per a suplir el que el sector públic no podia arribar a fer, el tercer sector és, doncs, on no arriba el primer sector, diguem-ne.... Però, també, hi han moltes coses... tant culturals com les no culturals... juntes directives que són els mateixos des de fa anys poden considerar que “l'entitat és seva”... o el president sempre ha sigut el mateix... molt presidencialistes... “ho he fet així tota la vida...”, “farem l'activitat aquella que els hi agrada tant...”, llavors, no els hi molesta tenir molt finançament públic... Sí, quan, a vegades, els hi fas alguna reflexió de dir “escolta'm és que si algun dia us tanquen l'aixeta, haureu de tancar”...

Potser, tampoc està malament que hi hagi una part subvencionada perquè és una tasca que estan fent uns tercers.... L'àmbit educatiu i del lleure estigui cobert mínimament... però, sí per la teva pròpia subsistència pensar que no tinguis que dependre de subvencions...

El problema d'utilitzar les eines no de saber quant cobraràs, si pots pagar, si pots arribar fins aquí, arribar sense una pòlissa de crèdit... també, quan fas el pressupost d'una subvenció... Normalment, la gran majoria demanem el màxim a subvencionar, el 50% de l'activitat... realment, t'has d'espavilar per a aconseguir l'altre 50% i, això, també, la majoria d'entitats diuen “ostres, pagar quan només em paguen el 50%...”. L'ideal seria que els costos fixes els pogués assumir sense cap mena de subvenció... i, llavors, totes les activitats que tu fas passin a estar cofinançades... clar, el 50% ja l'has de tenir prèviament, doncs, o del sector privat o de l'estalvi, que hagi tingut o reduint costos fixes o tenim més ingressos de quotes de socis o fent captació de recursos... ja hauries de pensar que les activitats només estan subvencionades al 50% i si, després, dins la justificació hi ha un percentatge de costos indirectes, doncs, millor... però, també, la nostra feina (els assessors) hauria de ser realista i acostuma a ser una mica més pessimista... “no estirar més el braç que la màniga”... la subvenció no paga res de la teva estructura ni la llum ni l'aigua ni el lloguer ni res de tot això... tu has d'aconseguir-ho sense subvencions... a partir d'aquí, les subvencions sabent que només màxim el 50% de les activitats et subvencionaran, després si aconsegueixen una mica d'estalvi, potser, incloent una mica d'estructura de subvencions... això, és el que intento traslladar...

Per acabar, voldries afegir algun comentari addicional?

No, no jo xerro molt... (riem)...

Moltes gràcies per la teva participació.

ES11. RAÚL MARÍN

Dades de l'entrevista			
Data	8 d'abril de 2022	Tipus	Literal
Format	En línia	Bloc	Segon bloc. Legal

Trajectòria professional

Màner d'artistes i advocat amb més de 25 anys de trajectòria, és especialista en propietat intel·lectual, marques, drets d'imatge i societat de la informació al sector cultural. A banda de la seva llicenciatura en Dret, disposa de Màster en Gestió d'Empreses a l'ESIC Business & Marketing School, Màster en Propietat Intel·lectual i Industrial a ESADE, Postgrau en Propietat Intel·lectual a la Universitat Pompeu Fabra, Màster en Gestió Cultural i Postgrau en Màrqueting Cultural, aquests dos a la Universitat Internacional de Catalunya. Des de l'any 2015 és director de l'agència CreatiBEty, boutique de serveis professionals de creativitat i *branding* amb seu a Barcelona i col·laboradors arreu del món. Professor col·laborador a La Salle BCN, la Universitat Oberta de Catalunya, a l'Escola Superior de Disseny (ESDi), al Centre Universitari de Disseny i Art de Barcelona (EINA) i a la Universitat de Barcelona. Vocal a la Comissió d'Identitat Professional i membre de la Junta Directiva de l'APGCC (2021-2023).

Reflexió personal:

“La legislació no crec que sigui complicada, crec que el problema és que no hi han professionals especialitzats o que s'integrin en una entitat gran. De fet, una de les coses que més es subcontracta és el tema fiscal i econòmic... doncs, això encara té un plus més amb els advocats. N'hi han molts poques empreses del sector cultural que tinguin, ja no dic advocats, sinó persones dintre de les seves estructures que sàpiguen normativa. I això és un dèficit...”.

Un dels aspectes que estic analitzant és el grau de compliment dels requeriments de transparència i rendició de comptes. Quins consideres que són els motius que porten a algunes entitats culturals a no complir amb els requisits de transparència?

La meua percepció i és molt benèvol, crec que és una qüestió de gestió del temps. Crec que, com li passen a moltes empreses, van al que tenen que fer. Primer que és presentar impostos, comptes... i, després, el tema de transparència no és un tema que hagi calat fons. No solament a les entitats d'aquest tipus, sinó en general. Et poso la contrapartida la protecció de dades, perquè la majoria sí que estan complint el tema de protecció de dades? Pràcticament totes les empreses, totes les entitats en el seu dia van registrar a l'Agencia Espanyola de Protección de Datos, ho han complert tot... però, no compleixen això... és una cosa més que té un punt burocràtic que no l'acaben d'entendre i que fa que no ho facin, però per això, per una qüestió de temps i no perquè no li donen el valor que ha de tenir o perquè no han sabut els governs o el legislador o qui sigui que ho té que fer, transmetre la importància... No crec que hi hagi cap afany d'ocultar res ni res d'això, realment. També, t'he de dir que no és una cosa que em trobi contínuament... i amb alguns casos que m'he trobat, no te'ls puc explicar perquè són legals i és un tema d'advocat que seguint el codi deontològic no t'ho podria dir. Però, el que sí que et puc dir, amb casos que no és tan *subjudice*, és que, moltes vegades, sí que estan fetes, però no estan publicades i no sé exactament perquè...

Moltes vegades no s'acaben publicant o només una part... s'entén que no hi ha una mala fe sinó que manca com un pas intermedi entre entitat i administració que sembla que vagin per vies paral·leles...

Sí, la veritat, alguns casos que m'he trobat... al final, s'acaba resolent i sí que tenia, no ho tenia mig bé, ho tenien a mig publicar... Però, crec que, principalment, no s'està explicant bé... Ja et dic, m'ha vingut aquest paral·lelisme amb la protecció de dades... perquè totes les entitats i empreses privades ho estan complint... Hi ha hagut una pressió en els últims anys i tothom ho està complint que, *a priori*, em sembla més difícil de complir en segons quines entitats, sobretot si recopilen dades de menors... Però, si aquesta seria una mica la meua percepció... i també t'he de dir que tampoc tinc molts casos que m'hagi trobat.

També, em sorprèn que uns tipus de legislacions si s'estan aplicant sense gaire problema... potser, manca pedagogia...

No ho sé, potser, es tracta d'aplicar multes com amb la protecció de dades... En qualsevol cas, no crec que les entitats la tinguin a la ment com quelcom que s'ha de complir i no ho tenen integrat dintre del seu *modus operandi*.

Un altre objectiu que estic treballant és el nivell d'ús de les eines de gestió econòmica. Consideres, que, en general, els càrrecs directius d'entitats culturals estan més vinculats a resultats de caràcter artístic en detriment de la gestió econòmica?

Totalment sí. Desgraciadament... Diria que encara que pendent treballar l'aspecte més vinculat a la gestió econòmica o donar-li la importància suficient, tal vegada, està canviant però no era un aspecte prou rellevant en els antics àmbits de direcció.

Potser, amb els nous estudiants de màsters.... encara que la governança no canvia...

No canviarà per una qüestió democràtica... entenc que no li pots demanar amb una persona, perquè tingui una S.L., que tingui una carrera. Però, jo li demanaria, saps? Que hi hagi un mínim... que sàpiga utilitzar unes eines per a establir uns resultats econòmics... Sempre a classe poso l'exemple, és la pregunta de xocolata de color lila? "Milka"... Saps el que val tenir la marca? Ser l'exclusiva mundial de tenir el color lila? Et pots creure que aquesta empresa no té com a actiu intel·lectual això? Doncs, hi ha moltes empreses espanyoles que tenen molts directius que no tenen els seus actius intel·lectuals posats com a valor econòmic... He treballat fa anys amb auditors a judicis per a valorar el lucre cessant d'artistes que han deixat de tenir gires i he tingut que portar un especialista de Londres perquè em faci una auditoria, perquè aquí no trobava cap que en sabés d'intangibles. És cert que hi ha molt de treball per a fer. Efectivament, no hi ha aquesta importància sobre la gestió econòmica. També, et puc posar un altre exemple, potser, més del *show business*, però és una cosa que no passa cap altra indústria... un director artístic d'una companyia discogràfica pot permetre's el luxe de llençar productes artístics a l'any sense cap triomf cap, sense que tingui problemes posteriors.

Les entitats, al final, no saben el resultat d'una activitat... i si els teus ingressos cobrien o no les despeses... simplement, per la pròpia supervivència...

Òbviament, sí que n'hi han coses que comencen a estar integrades, però novament és per com se'ns han venut. Potser, no han guanyat diners però sí seguidors a Instagram... però si Instagram tanca es queden sense res. Per això, crec que, malauradament, continuo reafirmant-me i la resposta a la pregunta és sí.

Clar, en el sector cultural hi ha com aquesta vessant romàntica, i no tractar temes de gestió econòmica...

Sí que és veritat, i amb això coincideixo amb tu i, de fet, també, forma part de moltes xerrades que dono... és diferenciar el professional de la creativitat, de l'artista romàntic o el director d'editorial romàntic. I això és una cosa que insisteixo, és una cosa que passa amb altres països també, però saben cobrir-se amb adjunts que saben de negocis, saben de l'economia i de més... Amb aquest sector cultural, doncs, efectivament, és que es necessitarien tenir coneixements i eines econòmiques i legals... Mira, una esmena amb relació amb el tema de les eines econòmiques... pensa que en qüestió de deu o quinze anys hi haurà molts programadors culturals que estiguin substituïts per màquines d'intel·ligència artificial. I, això no ho està pensant ningú, però la programació cultural d'un espai ara l'encapçala una persona que en teoria sap molt de cultura... Continuant amb el que estem raonant... sí, finalment, anem amb el tema purament econòmic rentable, una màquina dintre deu o quinze anys t'ho faran molt millor que qualsevol programador. Estem parlant de programes... És a dir, hi ha aquest risc que en un temps n'hi hauran certs processos dintre de la gestió cultural que, si solament es miren a nivell de resultats, n'hi hauran màquines que estaran fent la programació...

La tercera pregunta tracta sobre la normativa. Des de la crisi de l'any 2008 s'ha publicat normativa ben diversa, per exemple, relacionada amb aspectes tant diferents com la protecció de dades, els riscos laborals o el blanqueig de capitals. Creieu que la gran quantitat de normes administratives dificulta la gestió de les entitats no lucratives o està generant un canvi cultural a les organitzacions?

No crec que hi hagi un gran cos normatiu, el que hi ha és una falta de professionals especialitzats amb la part legal cultural. I això fa que hi hagi com un coll d'ampolla que moltes entitats culturals, potser, ho volen resoldre elles mateixes o li pregunten el gestor... No crec que hi hagi una dificultat en les normatives que tenim a Espanya i no tenen molta diferència amb les directives europees... No crec que sigui complicada, crec que el problema és que no hi han professionals especialitzats o que s'integrin en una entitat gran. De fet, una de les coses que més es subcontracta és el tema fiscal i econòmic... doncs, això encara té un plus més amb els advocats. N'hi han molts poques empreses del sector cultural que tinguin, ja no dic advocats, sinó persones dintre de les seves estructures que sàpiguen normativa. I això és un dèficit... però, en canvi, jo que sempre m'he mogut amb el tema de cultura de l'*entertainment*, el *show business* que, també, és cultura per mi... en una discogràfica sí que tenen sempre un advocat, en una editorial literària sempre tenen... i els hi va millor...

Potser, buscar un punt d'equilibri entre que l'entitat i subcontractar-ho a una gestoria... ja no diguem de l'àmbit legal i tenir professionals que donin suport...

Però, és que no té cap sentit. O sigui, això tu li expliques amb un estranger, no cal anar-se'n a Estats Units, a França aquí al costat o Alemanya no ho entenen... a Portugal no ho entenen... si a Portugal, que a nivell de disseny gràfic de tipografia són uns mestres, tenen el seu expert amb intangibles, perquè saben que amb el que estan treballant és amb intangibles. Però, és que, amb certa manera, totes les entitats culturals estant protegint una sèrie de drets. No té que ser un advocat col·legiat que pugui anar a un tribunal, això sí pot estar subcontractat... Dintre de l'*staff* una persona que sàpiga de lleis, que ens sàpiga moure's amb el negoci, lleis/econòmic amb en el que l'argot del *show business* hi ha una figura que és el *Legal and Business Affairs*. I això no existeix al món cultural, amb el món cultural en general, i a les entitats en particular, i això és un ABC a qualsevol discogràfica... És una persona que s'ocupa dels temes legals i dels temes de negoci. Dos apunts amb aquest últim tema que tractem. Hi veig una certa possibilitat de que canviï les coses amb el món de la gràfica, amb el món del disseny gràfic i el món publicitari, perquè sí que estan començant a integrar persones de negocis i persones de legal i economistes i demés... ho estan començant a fer. Perquè s'estan fixant, també, amb mitjans de comunicació, etc. Llavors, veig que poder que hi hagi una obertura... almenys si ens centrem a Catalunya, Barcelona que és un mirall on es miren moltes ciutats, hi han molts estudis de disseny gràfic o estudis creatius molt potents...

Al final, és intentar fer aquest pas del canvi de mentalitat... un company, que és advocat, em deia això que les entitats del segle XXI estan portades amb gerents del segle XX...

Doncs, és una frase súper encertada, em sembla fantàstica. Si li sumes que no tenim cultura de gestió... la gestió del segle XX que ja està desfasada completament...

I arran del tema de la COVID-19 que, a banda de la greu situació sanitària, era una oportunitat per a fer un canvi organitzatiu, un canvi cultural, de mentalitat... sembla que s'ha tornat a dos anys endarrere...

Jo crec que estem en un punt que encara no saps ben bé en quin dia estàs... Crec que és trobar un equilibri i agafar el millor de la part digital i de treballar *online* i no perdre la part física, la part presencial... depèn molt del sector, també...

També, l'aspecte fiscal és un altre àmbit que ha generat una gran quantitat de legislació. Consideres que la complexitat d'impostos, conceptes i normativa fiscal genera problemes i limitacions en la gestió fiscal de les entitats?

No, continuo pensant que no és tan difícil... Sé si és perquè estic al dia, però, realment, no trobo que sigui tan difícil... Bé, continuo pensant que és una qüestió cultural... Dono moltes classes com, per exemple, gestió del disseny... llavors tenen vint-i-pocs anys que estan a tercer grau de disseny, volen muntar el seu estudi, els hi tens que explicar com donar-se d'alta d'autònoms... La diferència d'escoles culturals d'artistes, de dissenyadores o del que sigui a d'Estats Units i des del primer dia els estan ensenyant no solament com fer una factura, sinó com muntar una empresa... Llavors, no hi ha una cultura de la gestió, no hi ha una cultura de la legislació... Però, potser, hi ha alguna cosa que està canviant, dintre de deu anys ens trobem directius d'entitats culturals, empreses relacionades amb l'art i la cultura que sí, des del primer moment, han après el tema empenedoria, el tema de factures, el tema fiscal... ho veuen més fàcil... Però, tot i així, les coses que tenen que complir, tampoc veig que siguin tan exagerades... I no passa amb totes les legislacions, es veu com complexa la de tipus fiscal, però no d'altres, per exemple, la del voluntariat i, tal vegada, és més complicada...

Per exemple, en la llei de transparència sí, com a mínim, publiques els comptes anuals, els contractes que tens... ja estàs complint. I és que no fa falta gairebé ni entenguis...

Al final, estem a jurisdicció contenciosa administrativa, és a dir, presenta el que tinguis, encara que estigui malament, que sempre tindràs la possibilitat de canviar... El que dius, fer el més bàsic...

Els problemes de les entitats culturals no lucratives semblen endèmics al sector. Quines són les raons que fa que el sector cultural no lucratiu presenti tants problemes a nivell de gestió econòmica, comptable i fiscal?

Problemes endèmics... Diuen que els advocats són molt malpensats. A vegades, pot ser que sigui endèmic, però per a algú o per a algunes entitats és adient que això continuï... Aquí no hi entro. Perquè millori, crec que és una qüestió única, especialment de voluntat política, d'aprovar o d'acabar d'aprovar lleis o de fer un cos normatiu unificat. No perquè sigui més fàcil, sinó perquè estigui més ordenat, simplement...

La quantitat de figures dintre del sector cultural, associació, fundació, cooperatives, S.L...

Pensa que estàs parlant amb una persona que treballa més amb el tema privat... i, òbviament, és un greuge comparatiu no amb molts casos, en tots els casos... llavors, sóc partidari que les entitats i els professionals tinguin les subvencions, però hi han certs interessos que això continuï funcionant així... que no funciona bé, obvi que no, que no és 100% transparent, obvi... Si que un ajuntament o una ENL no funciona mentalment com a empresa, però amb

critèris de programació i amb processos de selecció, doncs, que compleixin una ètica. D'acord amb el tarannà que tingui o l'objectiu que tingui aquesta associació crec que és compatible. Té que ser compatible, no? Però, insisteixo, crec que és una qüestió cultural. És una qüestió de falta de cultura d'empresa, i això engloba tant el tema econòmic com el tema legal com el tema fiscal, òbviament... i malauradament, el que sí que penso és que no és que sigui un problema endèmic, però perquè és una qüestió ja no solament d'educació, sinó és una qüestió cultural.

Personalment, em dóna la sensació això que l'administració és com una estructura molt rígida i la subvenció s'utilitza, es justifiquen les despeses i tornem a començar... sense cap anàlisi al respecte...

Mira, a totes les ciutats hi ha una estratègia creativa. Aquí no hi ha estratègia creativa de ciutat ni de país. Estratègia creativa torno a dir. A les grans ciutats del món, per posar-te un exemple, estan volent tenir la seva pròpia tipografia. I això és una cosa que ni s'està parlant. La seva pròpia tipografia, la teva pròpia lletra, és tan fàcil com que els noms del carrer tots estiguin amb la teva pròpia lletra. Totes les grans ciutats del món estan amb aquesta estratègia creativa i estratègia d'intangibles. Estratègia creativa. Són moltes coses i és gestió cultural pura i dura. Igual que sí que tenen estratègies immobiliàries, anem a veure amb que són bons.

Bé, aquests temes de disseny gràfic no els conec tant com tu... però el que veig respecte les subvencions i a l'àmbit de l'administració és que verifica si és correcte i si està justificat però no que hi hagi un pensament al darrera... de projecte o entitat... Sempre s'està igual...

Totalment, totalment... llavors, exigeix un punt d'estratègia... Llavors, igual que hi ha una política de la llengua, què és una qüestió política, i es subvencionen certes entitats... i em sembla perfecte, perquè, realment, estem amb un greuge comparatiu... s'ha de potenciar la llengua. A nivell cultural, no hi ha una estratègia cultural. No hi ha una estratègia cultural global. Fins que no creiem que tenim un capital intel·lectual i creatiu potent a Espanya en general, a Catalunya en particular no ho farem... Aquí hi ha hagut un *boom* (a Barcelona)... de la il·lustració que ningú s'ha adonat i hem tingut les millors il·lustradores del món en els últims deu anys... han estat treballant aquí a Barcelona. La Paula Bonet, el Conrad Roset, el Barceló... tots treballant aquí. Sempre amb els debats i amb les xerrades ho dic, això passa a Londres i surt a "The Economist", a Harvard... aquí no ha sortit a cap lloc n'hi ha hagut cap subvenció. No hi ha hagut res de res, en absolut.

Per acabar, voldries afegir algun comentari addicional?

No tens prou... (riem). A veure crec que s'anava repetint molt el tema... és una de les coses que defenso molt... la professionalització de la cultura en tots els àmbits, des de nosaltres mateixos com a gestors culturals, com les entitats, doncs, això un control, uns mínims... Llavors, tant a nivell d'economia bàsica com a nivell legal bàsic, no pot ser que els caps de les entitats o les persones de les entitats, doncs, estiguin solament per criteris artístics. Per tant, és crucial que es vagi veient... això no treu que tinguin la seva part artística, de fet, és una de les coses que, també, quan dono classes d'emprenedoria... les persones solament es divideixen en quatre tipus. Solament quatre tipus de personalitats, la personalitat creativa, la personalitat comercial i la personalitat treballadora. Solament hi han aquestes quatre... i ara és quan tu en dius quina és la quarta? (somriem) El directiu o directiva... si tu tens ben equilibrat

el 33%, una part creativa, una part comercial i una part de treball, i treballes, et saps vendre bé i, a banda, ets creatiu o creativa, seràs un bon directiu. I això els hi dic als meus alumnes...

Solament triomfen aquest tipus de persones... i, això, és aplicable si tens una tenda de cotxes o acabes muntant una editorial. I si no, perquè ningú és perfecte, doncs, busques ajuda... igual que la part de fiscal, es subcontracta, si la teva part comercial és molt dolenta, busca't un comercial no passa res. Totes les figures del món mundial, Picasso per exemple, han tingut una part creativa, però també una part comercial, i també una part de treball. Perquè, això, és la suma de ser un bon directiu o directiva... i aplicat a les entitats que paguem entre tots o que estan subvencionades en bona part per nosaltres, què menys que buscar aquest tipus de perfils que estiguin més o menys equilibrats. Perquè seguint amb el raonament que fèiem, tenen un 80% de creativitat, però de gestió tenen zero. I de ser comercials? Potser, hi ha alguna persona que sí, però d'altres que tampoc...

Moltes gràcies per la teva participació.

ES12. MONTSERRAT TORT BARDOLET

Dades de l'entrevista			
Data	22 d'abril de 2022	Tipus	Natural o editada
Format	En línia	Bloc	Primer bloc. Consultoria

Trajectòria professional

Cap del Gabinet Tècnic de l'Institut de Cultura de l'Ajuntament de Barcelona. Amb més de 30 anys de trajectòria professional desenvolupada dins l'Institut de Cultura de de Barcelona, ha estat responsable de diverses àrees. Inicialment, al departament de Subvencions (1989-1996), assessora de Direcció del Patrimoni en l'àmbit de gestió de museus municipals (1996-2004) i, des del 2004 fins l'actualitat, és responsable del Gabinet Tècnic i de l'Observatori de Dades Culturals de Barcelona treballant en l'àmbit de la planificació i avaluació, estudis, estadístiques i indicadors. Llicenciada en Psicologia per la Universitat de Barcelona i Màster en Direcció Pública per ESADE (Executive Master in Public Administration, EMPA).

Reflexió personal:

"A mi m'agradaria pensar que es pot explicar i analitzar l'estructura del pressupost d'una institució d'una manera simple, si s'acompanyen les dades amb una explicació sobre les partides, les agrupacions, etc. perquè ajudin a entendre com és aquella entitat, com s'organitza i quines són les seves prioritats o dificultats. No n'hi ha prou en posar totes les dades en brut".

Entre els aspectes que estic treballant, analitzo si les dades comptables es revisen amb una periodicitat suficient i si aquesta situació provocaria una millora en la qualitat. Consideres que el seguiment i la revisió que fan les administracions a les entitats culturals que financen provoca que aquestes siguin més curoses amb la seva gestió comptable?

M'agradaria pensar que sí, però crec que no suficientment. És a dir, hi ha entitats de molta mena. Les organitzacions que demanen subvencions a l'Institut de Cultura, amb totes no es fa el mateix nivell de seguiment i avaluació, lògicament, per un tema de costos, però, també, és un cost addicional per a les entitats. Per exemple, una entitat que rep 2.000€ no li fan una revisió exhaustiva. El que sí que crec és que el fet de treballar amb l'administració, haver de demanar els pressupostos, etc., els exigeix una reflexió de com tenen els números, de com els presenten o preparar un projecte. En resum, fer un esforç de tenir bé les dades. Potser, a nosaltres ens falta fer una mica més de pedagogia, de suport, ho fem a vegades, però, potser, no ho fem prou. Sobretot, la part que m'interessa és la de l'avaluació i com podria ajudar a millorar les entitats. Ara explicaré "batalletes" (somriem). Quan nosaltres vam començar amb el repartiment de subvencions, una de les coses que veia més contradictòria era que quan s'atorga una subvenció només es demana que es justifiqui el projecte. En aquell moment, ja ens vam plantejar que no hauria de ser així, que hauríem de veure si aquells diners havien ajudat a l'entitat a gestionar, si els ajudava gestionar millor o pitjor gràcies a aquelles subvencions, és a dir, demanàvem els números totals. També, pensàvem que una aportació pública exigia transparència. Igualment, vam trobar que hi havia un nivell molt baix de professionalització, segons quines entitats és lògic, perquè no tenen prou personal especialitzat i molt de voluntariat, que ho fa quan pot i com vol i si tenen la sort de tenir algú amb experiència, aquest els ajudarà amb els números. Canviar el nivell d'exigència o el nivell de preocupació de les entitats no és fàcil. Crec que les administracions hauríem de tenir un paper més actiu. Ajudaria a què tinguessin més bé aquestes dades o la preocupació per fer un millor seguiment dels pressupostos. Però, la realitat, crec que passa en pocs casos. Sobretot, a les entitats que reben més diners, evidentment, ja fan auditories, però no són la majoria d'entitats no lucratives, per desgràcia...

Comentes que, potser, s'hauria de fer més pedagogia, però, clar, vosaltres ja teniu un volum de feina prou significatiu... seria necessari fer aquest canvi cultural a les pròpies entitats i donar la importància a la gestió econòmica...

En aquest sentit, fer la pedagogia és donar-li la importància que té l'ús dels seus diners i els públics. Han de portar uns pressupostos, han de tenir ben endreçada la informació, no només perquè se'ls fiscalitzi, sinó per fer-ho bé. I, a vegades, això els ajudarà a millorar les coses. Jo que em dedico a les dades, sempre he dit que les dades no ho diuen tot però, gràcies a les dades, es veuen coses. A través dels pressupostos, potser, es detectaran si algunes coses van bé o malament. No els hem de fer nosaltres la funció d'assessorament. Per sort, hi ha entitats com Barcelona Activa, Torre Jussana, l'ICEC o l'APGCC que fan formacions periòdiques molt interessants de com gestionar pressupostos o altres àmbits. Aniria molt bé que els assessoressin i els ajudessin. Tal vegada, és el que fem menys, perquè ens acabem dedicant més a les entitats que donem més diners i que s'ha de fer un control més exhaustiu. Potser, les entitats que reben menys diners, i que tampoc els hi volem donar feina, al final, no ens dediquem prou. Però, per aquest motiu, penso que hi ha una part de responsabilitat i que estaria bé que ens dediquéssim més i que crec que no ho estem fent prou.

I si els imports més petits és donessin a fons perdut?

No, en això no estic d'acord, a fons perduts no. A fons perdut tampoc perquè són diners públics, i això ho tinc molt clar, perquè són de tots i s'han d'explicar i s'han de poder justificar. Ara, que només et presentin factures i compleixin amb el tràmit, ni ens ajuda gaire a saber si s'ha fet un bon ús, ni a ells si ho gestionen bé o no. Clar, si dones 2.000€ a una entitat perquè et fa una activitat, és fàcil justificar 2.000€, al final, et diu en què s'ho han gastat i ja està, i això és el que trobo que ajuda poc. Formalment, ja està justificat, però crec que no n'hi ha prou. Llavors, estaria bé poder saber aquests recursos que representen per a l'entitat, com han ajudat i si els han gestionat bé. D'altra banda, nosaltres no ens podem dedicar a saber si es gestiona bé perquè no podem atendre a tantes entitats, però fer una mica de seguiment, no per a donar més feina, però sí per a veure com s'estan gestionant, potser, aniria bé fer-ho.

També, les entitats que no han d'auditar-se, de forma obligatòria, podrien plantejar-se per a la revisió dels seus comptes, per exemple, la figura de l'expert comptable...

En aquest cas, caldria definir bé de quines entitats parlem quan ens referim a l'àmbit no lucratiu. Clar, per exemple, una petita associació que aglutina un col·lectiu que està fent unes coses pel barri o el Cosmocaixa, que és una fundació, teòricament, potser, no és del tot no lucratiu. Jo no estic pensant en les grans entitats, perquè reben molts diners o tenen una estructura forta, amb un nivell d'exigència o de preocupació cap a la gestió, és a dir, bàsicament, la transparència i la bona gestió. Clar, les altres, és aquest món de les entitats no lucratives petites, que parlàvem abans. En una entitat petita, que he estat en algunes, qui es posa a gestionar, amb una mica d'experiència per a resoldre el dia a dia sempre, al final, simplement, es veu com quadrar els números per a l'assemblea, perquè estan voluntàriament unes hores i per un temps limitat, en realitat, no és un projecte laboral.

Clar, hi ha una gran diferència entre les petites entitats i les grans corporacions...

L'Institut de Cultura va finançar l'estudi i publicació del llibre "Proximitat, cultura i Tercer Sector a Barcelona" de Joan Subirats i en Xavier Fina sobre les entitats culturals del tercer sector que intentava fer una mica d'anàlisi de com eren aquestes organitzacions. Moltes entitats de l'àmbit social tenen unes vocacions o uns objectius que poden ser similars. En el cas de la cultura n'hi ha de diferents tipus: d'arrel cívica, de cultura popular, d'associacionisme amb una base àmplia de socis que aporten unes quotes, que generen unes dinàmiques i encara que siguin "petites" tenen una estructura i, sobretot, també una part de finançament important. Però, després, moltes altres són només instrumentals, quatre persones, una petita companyia de dansa, etc. que, per raons fiscals o de gestió, s'han constituït com una associació i aquí, potser, són més difícils d'ajudar, però encara que s'organitzin així i no disposin de tantes exigències fiscals, si s'haurien de gestionar millor el pressupost (per exemple). I, en tercer lloc, les entitats que encara que siguin no lucratives, en realitat, funcionen com una empresa.

Dins de l'àmbit no lucratiu, també, hi ha una amalgama és, realment, difícils...

És difícil, per aquest motiu, aquell estudi que et comentava abans ens va anar molt bé. Es va fer perquè veiem que no quedava clar l'estructura del sector. Dins del sector, també hi ha aquests tipus d'entitats que es van constituir com associacions sense afany de lucre, però no per vocació social o perquè hi hagués un projecte social o cultural, sinó per fer un projecte

semblant a una S.L. Per exemple, “som un petit grup de teatre, una producció...”. Aquestes són entitats que no quadren amb el concepte de tercer sector no lucratiu. Llavors, comparar-les amb un Cosmocaixa (fundació) o amb una associació de castellers, cap de les tres tenen res a veure. Per tant, en funció de les dimensions i de la forma de constitució, sí que seria diferent la importància que li acostumen a donar o no a la gestió. Crec que una entitat gran, encara que sigui social i amb voluntaris, com una associació de castellers que aglutina molts associats, hauran de rendir comptes a l'assemblea, per tant, hauràs de justificar-ho bé. Crec que aquí si hi ha responsabilitat i s'ha de fer un bon treball envers la informació econòmica i dels seus recursos. Igual que aquestes entitats, les grans també. Les organitzacions intermèdies, si se'ls hi ha de donar suport i se'ls ha d'ajudar a què ho facin bé. Crec que com administració pública, hem de demanar els comptes i ens agradaria saber si ho gestionen bé. Com són més de tipus instrumental, potser, també és veritat que és més difícil de determinar què haurien de fer.

Un altre tema que estudio és la comparabilitat de la informació comptable entre les entitats no lucratives del sector cultural, i, de fet, és una mica el que m'estaves contestant. Donades les diverses peculiaritats de les entitats culturals no lucratives, quins elements creus que s'han de prioritzar per a aconseguir millorar la comparabilitat comptable entre elles? Què és el que em comentaves que hauria de ser a nivell de dimensió i de forma de constitució...

Això és el que va costar més. És una important decisió com les classifiques, els criteris, com ho avalues. És a dir, aquests criteris serviran per fer les avaluacions posteriors (subvencions, etc.). Per exemple, no ho pots fer pel NIF. Al final, es determina per la dimensió i en funció del projecte. Per tant, la comparabilitat no prové perquè sigui una associació sense afany de lucre. Hi ha entitats de professionals, com l'Associació d'Actors i Directors o l'Associació de Dansa, que són associacions que inclouen molts associats per a la defensa dels seus drets com a col·lectiu. D'altra banda, hi ha altres entitats que fan projectes culturals, segur sense tants socis, perquè són col·lectius que s'han agrupat per a fer una activitat. També, hi serien les altres més típiques de cultura popular, amb una gran quantitat de sòcies i socis amb una estructura més forta, però que es participa de forma voluntària. Per tant, com ho pots comparar d'una manera objectiva? Només ho pots fer si les coneixes. Clar, algun cop ho hem fet per nombre de socis, per volum econòmic o per la dimensió. Has de buscar criteris objectius, que no és fàcil i, així, fer la comparativa. Està clar, segur que no són comparables ni per objectius, ni per dimensió ni per l'estructura. Pot tenir més ingressos una associació de castellers, perquè té moltes quotes, comparant amb una companyia de dansa que disposa d'una activitat econòmica. Però, això es pot comparar? No ho sé. Vull dir que ho veig molt complicat. Hauries de disposar d'uns criteris rigorosos de comparabilitat i que els puguis aplicar sense haver de conèixer l'entitat.

Clar, i és difícil ser objectiu...

Llavors, què tries? el volum econòmic? la massa social? l'activitat econòmica? No és gens fàcil. Sempre tenim aquest debat, donat que és un dels aspectes que tenim en compte a l'hora de decidir el repartiment de les subvencions. Classificar pels tipus d'ingressos, també, és una via més, perquè és molt significatiu saber si és una entitat que només viu de subvencions o no ho necessita. Un altre punt seria les despeses en funció del nombre de persones contractades. Per aquest motiu, sóc molt defensora, quan m'havia dedicat sempre ho deia, l'important és analitzar les entitats sigui per a donar una subvenció o, simplement, per a avaluar-les, hauràs de disposar de la informació conjunta dels seus pressupostos i veure quin és el pes de cada partida. És a dir, no només per a avaluar o fiscalitzar si cal, sinó per a conèixer-les. Per

exemple, estem comparant entitats, una que no té ingressos i sense despesa de personal, en canvi, una altra amb ingressos de quotes o d'activitat econòmica, però són totes dues sense afany de lucre. Fins i tot, poden semblar iguals pel nom o pel que es dediquen...

El sector cultural i, específicament, les entitats de caràcter no lucratiu, com les associacions i fundacions, disposen de problemes endèmics i que es reiteren en el temps. Quins canvis creus que s'haurien d'aplicar per a millorar la gestió econòmica, comptable i fiscal de les entitats no lucratives?

Una pregunta difícil. D'una banda, és el que ara parlàvem... Quan havia treballat d'administradora de museus, hi havia una discussió recurrent amb els artistes sobre la gestió econòmica, et deien: "jo sóc un creador", o un director de museu que et deia: "està clar, jo sóc el director". Sempre els hi deia el mateix "si vols conduir, o saps conduir o t'agafes un xofer", doncs, amb el tema econòmic, "si vols decidir amb què i com et gastes els recursos, o aprens o agafes algú que en sàpiga". Llavors, vam fer una feina importantíssima de pedagogia amb els nostres administradors i administradores, donada la seva responsabilitat i, realment, no li donaven prou importància. Si tens un bon professional, et farà millor la feina tant per a gastar com per a ingressar millor. Sempre poso l'exemple "del xofer" perquè és molt gràfic. Qualsevol de nosaltres no ens atreviríem a conduir sense saber. En canvi, molts responsables d'equipaments o entitats s'atreveixen a decidir l'ús dels recursos sense coneixement, (en part) exagero perquè, per sort, actualment en els concursos es demana més formació i coneixements. El més important és plantejar-se si es gestionen bé els recursos, i no només els diners, aquí ho afegeixo tot, els espais, els recursos econòmics i humans. Segur que si ho gestionen millor, repercutirà en una millor gestió del seu projecte.

Llavors, o en saben o contracten algú que en sàpiga, no cal que sigui un llicenciat, de vegades, hi ha gent molt preparada, amb habilitat en aquesta temàtica. Vull dir, no estic demanant que tothom tingui a la seva entitat un economista, evidentment, depèn de la dimensió. Però, sí que haurien de disposar d'una persona o amb formació, contractada o via consultoria. Amb una consultoria puntual, també ajuden a fer molt bona feina. Fins i tot, hi ha entitats que es dediquen a ajudar a col·lectius en l'àmbit de la cultura, per exemple, per a fer la contractació, institucions com Torre Jussana... És a dir, professionals que poden ajudar. Però, igualment, han de ser conscients que una bona gestió dels recursos, segur que els ajudarà a millorar la gestió del seu projecte. És un tema de pedagogia, explicant la importància que en siguin conscients d'això. Sí són conscients que no en saben prou i busquen suport, hi hauria molt de guanyat. Això és el primer que haurien de fer, si a més poguessin formar-se, encara millor. Haurien de disposar d'una mínima estructura de gestió. Ara hi ha sistemes molt agraïts, de programació, d'aplicacions que t'ajuden molt. Per aquests temes, no dic en temes fiscals que hi ha més complexitat, com el control del pressupost, unes mínimes bases per a entendre el percentatge d'ingressos i comparat amb el previst, com ho reajustes per a poder fer front als imprevistos, etc. Tot això no són aspectes molt complicats. També, els hi deia als administradors, que pensessin en els diners de casa seva, com ho feu? El problema es genera amb la contractació de persones o la gestió dels diners públics perquè hi ha una exigència, una necessitat de justificació per a fer-ho bé. Però, per mi, el primer de tot és que siguin conscients de la importància, no només de fiscalització o de la comptabilització, sinó d'una bona gestió dels recursos. Segur que això els ajudaria en el seu projecte.

Penso que la comptabilitat no és gaire complexa, però si m'ho sembla l'àmbit de gestió (ingressos aliens, rendir comptes, subvencions, mecenatge....)

Si. És curiós, perquè ho fem per a l'economia de casa. Per exemple, m'he de comprar una nevera, doncs, calculem quan et va millor per a comprar-la... En canvi, algunes entitats o equipaments que, per exemple, estan muntant una exposició, no planifiquen els possibles ingressos (exagero). A vegades, ho pensem millor dins el nostre àmbit personal. També, entenc que hi ha situacions més complicades. Però, és el que deia, no decidiria mai cap despesa ni cap contractació sense saber o sí no ho has previst bé. Aquesta planificació, no només de coneixement, vull dir aquest pensament de si hem de decidir quelcom, o contracto un expert o n'aprenc, però si m'he de posar, ho he de fer bé. En els darrers anys, s'han complicat els aspectes fiscals, la contractació amb ajuntaments i administracions, etc. Però, el que primer que hauríem de considerar és la responsabilitat de qui gestiona per a poder decidir i decidir bé. Però, abans de prendre decisions, necessites un professional al costat que t'ajudi a veure com ho gestionaràs, perquè segur que hi haurà implicacions econòmiques o de recursos humans, per exemple...

Tot i que sembla que no acabi d'agradar, la gestió econòmica i l'artística haurien de treballar conjuntament...

Clar, això, és l'etern debat sobre quin tipus de professional ha de dirigir. És a dir, algú expert, encara que no sigui un bon gestor? o un gestor amb un subordinat que sigui l'expert creatiu o temàtic? Clar, disposar de les dues figures en un sol perfil és molt difícil i en pocs casos funciona... Doncs, diria que a banda dels grans equipaments que sempre hi ha la direcció artística i la gerència, però en altres entitats és complicat disposar d'aquestes dues posicions.

La gran majoria d'entitats culturals no lucratives són receptores de subvencions i d'ingressos de les administracions públiques. Quines mesures podrien aplicar o millorar les entitats per a evitar dependre del finançament extern, principalment, les subvencions?

En l'àmbit de la cultura és molt difícil. Potser, s'hauria d'intentar no dependre tant, però sempre hi haurà dependència de les subvencions, segur. Moltes vegades ho comentem, "si vols fer diners, no et dediquis a la cultura, o dedicat a un tipus de cultura determinada que et donarà diners, però no serien activitats culturals de les que t'agradarien". Però, poques activitats d'entitats no lucratives poden no dependre de les subvencions. És a dir, fins i tot, els grans teatres que treballen com empreses, però sense les subvencions no sobreviurien. Si que ingressen cada dia els diners de les entrades però, vull dir, que a les activitats culturals és molt difícil. De per si, no són activitats que siguin rentables, perquè estan creant productes originals, efímers, i tot això és caríssim. (Malauradament) La gent paga per a anar a veure un partit de futbol, i paga una bestiesa. En canvi, no vol pagar els 100€ d'anar a veure el Barça per a anar a veure una obra de teatre que hi actuen, doncs, 30 persones, per exemple, que són més que els 11 de l'equip de futbol. Però, això, és un tema cultural, tot i que hi hagi una ajuda pública i que l'entitat faci un esforç per a aconseguir un finançament, també és bo que hi hagi una part de llibertat tant per a determinar si puc tancar o decidir fer créixer els seus projectes. Si generessin ingressos, això, els ajudaria. Però és molt complicat. Veig difícil tenir estratègies que no sigui a través del patrocini. Ara tot això ha canviat. És a dir, els patrocinis són per a determinades activitats amb molts participants. El que dona diners, amb entrades o patrocinis. Igualment, hi ha activitats que no generen molt públic i que són projectes súper interessants, però que no generaran mai un públic suficient com per a generar ingressos, llavors, els mecenatges aquí no funcionen. Llavors, disposar d'estratègies que no passin per

temes de publicitat o patrocinis que van lligats a públics, llavors, és molt difícil. Per l'experiència que tenim, fins i tot, nosaltres com administració i que tenim més facilitats, per a dir-ho d'alguna manera, doncs, ni així ho tenim més fàcil i menys ara, que ho veig molt més complicat. Això, no vol dir que no es puguin idear estratègies. Doncs, algunes entitats, que disposen d'espai suficient, treballen com a *coworking* i, també, amb temes de comunicacions i xarxa.

Altres han generat un canal de *YouTube*, que els hi està funcionant súper bé, però són els menys. És a dir, crec que hi ha estratègies noves que s'estan incorporant. Hi ha iniciatives fantàstiques per a finançar-se i que poden ajudar a les entitats. El *merchandising* que fan els castellers, per exemple, les samarretes, etc., perfecte, perquè són coses que els ajuden, i que els hi donen visibilitat. Però, no és fàcil perquè, la majoria de vegades, per a obtenir subvencions, també es posa en consideració si hi haurà molt de públic a l'activitat. Llavors, el tema públic és pervers, perquè si fas un producte, ara exagero, mediàtic i horrorós hi haurà públic, per tant, tindrà diners, però això s'ha de subvencionar? Si necessita subvencions, un ajuntament ha de subvencionar un mal producte? Per mi, tot és cultura i és respectable. Ara l'administració ha de decidir què subvenciona i no tot s'hi val. Però, és molt difícil, reconec que ho tenen molt difícil. Generar ingressos que no sigui via subvencions, patrocinis o altres coses que no vagin lligades a públic, en l'àmbit de la cultura no és fàcil.

Respecte de la situació geogràfica de les entitats, et volia presentar la següent qüestió. Consideres que hi ha un efecte de capitalitat a les entitats culturals catalanes no lucratives i que afecta directament a la seva gestió econòmica, comptable i fiscal?

A veure, si amb la manera de gestionar, però no sé si tant amb els dinàmiques. És a dir, el problema de Barcelona és que es concentren des de les entitats de territori amb una dimensió més petita com, també, la interlocució amb el districte i que, potser, doncs, no tenen aquesta exigència de gestió. El que dèiem abans amb el tema de les dimensions, s'apleguen unes entitats que no trobaràs en altres llocs de Catalunya. Llavors, clar, aquí es concentren totes les entitats que tenen una projecció de ciutat, però se'ls hi complica per a arribar a més persones. Per a poder arribar als seus públics a través dels seus projectes necessiten créixer amb perspectiva i recursos. Llavors, necessiten més recursos per a disposar d'aquesta dimensió més enllà de la ciutat de Barcelona, per exemple, perquè tenen vocació més internacional, i això els exigeix una especialització, professionalització o finançament. A nivell més local no en trobaràs tantes, potser, tindràs alguns casos. Hi ha casos fantàstics que, tal vegada, és perquè ha crescut el projecte, però no la voluntat de disposar d'aquest paper dins la ciutat. Les federacions d'entitats de cultura popular, les associacions d'actors i directors, etc., hi són a Barcelona perquè, mal que ens pesi, és on aquestes entitats tenen més massa social. A Catalunya en trobaràs, potser, més algunes de cultura popular, perquè, potser, està la federació en concret. Per exemple, aquí tenim la Federació dels Castellers de Barcelona, però de federacions catalanes sí que n'hi ha a fora. En el cas de les associacions professionals, segurament, estaran a Barcelona.

Les grans entitats que es dediquen a projectes més socioculturals també, potser, que estiguin més a Barcelona, perquè hi ha més població amb necessitats, col·lectius comunitaris, treballar les desigualtats en cultura... Si que crec que hi ha unes particularitats amb la manera de fer de les entitats. No li exigiria el mateix a les entitats de Barcelona, perquè n'hi ha més, amb uns volums o dimensions més grans, i pel fet de la seva projecció, en relació al que seria una d'àmbit petit o més limitat, com pogués ser un districte o un poble més petit. Ara entitats de ciutats mitjanes, com L'Hospitalet o Terrassa, segur que tenen la mateixa problemàtica.

Llavors, no hi hauria aquest efecte de capitalitat, no només les trobaràs aquí (Barcelona), de ben segur que, també, hi hauran entitats grans. Segur que faran activitats i que aplicaran en la gestió el mateix nivell d'exigència, segur. Igualment, cal assenyalar que no tenen més competència i, potser, a l'hora d'aconseguir una subvenció, és possible que en tinguin més. El que passa que t'estic parlant de Barcelona, que hi ha més diners per a subvencions que, potser, pot tenir un altre municipi. Vull dir, que la competència és relativa. A vegades, hi ha ajuntaments amb un pressupost de cultura petit... Vull dir, que depèn...

Per acabar, voldries afegir algun comentari adicional?

El món de la cultura és molt interessant i divers. El gran repte, precisament perquè em dedico a aquests temes d'avaluació, és aquest de la comparabilitat i de l'avaluació. Hi ha un factor afegit i és que la cultura va lligada a l'evolució d'una societat canviant. Ara estem preparant una convocatòria de subvencions amb uns criteris determinats i gairebé quan està preparada i que ha de seguir uns processos d'aprovació i de redacció de les bases, doncs, es generen canvis de darrera hora com, per exemple, incloure si fan activitats immersives. Vull dir que el món canvia ràpidament. Quan parlem amb col·legues de l'àmbit internacional amb els que ens relacionem, per exemple, amb companys de Medellín, veiem que el concepte de cultura de cadascú és divers, si s'afegeix l'arquitectura, altres la gastronomia o, fins i tot, els esports. Sempre passa el mateix a cultura... Quan ho expliques a polítics que no són de l'àmbit o, també, a experts consultors et comenten "com pot ser que no tingueu indicadors?" En comparació amb educació o salut... Doncs, perquè a educació o salut tenen uns indicadors, uns estàndards i unes proves per a mesurar, és a dir, perquè és més estàndard. És un servei, en principi, més estandarditzat. I, clar, a cultura, això, no és possible i això no ho entenen. Això passa en l'àmbit dels indicadors, la valoració, en el cas de la gestió, també crec que passa, tot i que hi ha uns criteris.

Això que parlàvem... La necessitat de consciència per a gestionar bé un projecte, també han de gestionar correctament els recursos. Per mi és la clau, fer més pedagogia. Encara que els creadors pensin que són creadors o creadores, haurien de disposar sempre al costat algú que els ajudi a què sigui possible i viable la seva activitat. Quan vols avaluar tot això i ho vols comparar, doncs, com veiem, no és fàcil. I això, doncs, el repte pels que ho estem estudiant i treballant... Nosaltres tenim moltes xarxes d'equipaments, des de la xarxa de museus, dels centres cívics o fàbriques de creació... Doncs, a cada àmbit estem analitzant les coses d'una manera diferent... per exemple, les xarxes centres cívics, que són 52, que més o menys s'intenta estandarditzar el sistema de concessions o de contractes amb les empreses que ho gestionen... Doncs, no és el mateix el Convent de Sant Agustí que el del Coll... Clar, llavors, has de comparar la gestió i, bé, disposar d'uns elements comuns... crec molt en treballar amb elements comuns que englobin tots. Igualment, també l'anàlisi del conjunt del pressupost i veure què pesa més a cadascun. Gràcies al pressupost es pot analitzar com és l'entitat perquè, també, en diu molt de què inclou l'entitat i, finalment, fer pedagogia. Però, a vegades, la comparació és molt complicada i ens fem mal entre nosaltres per voler confrontar si no coneixes prou les entitats, perquè per a fer cas només d'un percentatge pots perjudicar a les empreses o a les entitats, per tant, també cal veure el projecte...

La revisió que feu dels comptes, el pes dels ingressos i les despeses per exemple, m'ha semblat molt interessant...

Per exemple, amb les xarxes és més fàcil. A les entitats demanem el pressupost detallat per grans conceptes, quin pes és el personal, quin de l'activitat, de la pròpia (activitat cultural), la infraestructura, quines són les despeses de subministraments, etc. Amb aquesta informació pots començar a veure en quines condicions està l'entitat. Clar, per exemple, no podem comparar una entitat que té llogat un espai, amb d'altres que no en necessiten, potser, perquè és una entitat dedicada a temes multimèdia i poden treballar a casa, llavors, no ho pots avaluar igual. Veus que hi ha una despesa gran, però si no revises el tipus de despesa i com és l'entitat, perds molta informació. Doncs, tot això, exigeix molta feina. És a dir, això et deia, que l'important és que, a mi m'agradaria pensar que es pot explicar i analitzar l'estructura del pressupost d'una institució d'una manera simple, si s'acompanyen les dades amb una explicació sobre les partides, les agrupacions, etc. perquè ajudin a entendre com és aquella entitat, com s'organitza i quines són les seves prioritats o dificultats. No n'hi ha prou en posar totes les dades en brut. Per exemple, potser, es poden plantejar marxar d'aquell espai, s'ha d'avaluar si generen pocs ingressos, però el projecte que fan és fabulós en la part social, és a dir, les dades per si soles no han de decidir res, però t'ajuden a conèixer aquella entitat, veure com està organitzat i quina és la seva problemàtica.

Moltes gràcies per la teva participació.

ES13. MERCEDES GIOVINAZZO

Dades de l'entrevista			
Data	25 d'abril de 2022	Tipus	Literal
Format	En línia	Bloc	Segon bloc. Legal

Trajectòria professional

Llicenciada en Arqueologia per la Università degli Studi “La Sapienza”, Roma (Itàlia). Màster en Màster en Gestió Cultural de l'École Supérieure de Commerce - ESC Dijon (França). Directora d'INTERARTS i presidenta de la BJCEM – Biennale des Jeunes Créateurs d'Europe et de la Méditerranée. Ha estat directora adjunta de Serveis d'Atenció al Públic del Fòrum Universal de les Cultures a Barcelona i administradora a la Divisió de Cultura i Patrimoni Cultural i Natural del Consell d'Europa a Estrasburg; membre del Consell d'Administració del Teatro di Roma; presidenta de Culture Action Europe i de la Plataforma “Acceso a la cultura” de la Comissió Europea. Ha co-liderat la campanya mundial per a la inclusió de la cultura a la Agenda 2030 de Desenvolupament Sostenible i ha co-fundat “The Alliance of Women Leaders in Culture”.

Reflexió personal:

“En un consell d'administració et deus als teus accionistes, llavors, fent el símil, quan es gestiona els diners públics, també, et deus els teus accionistes que són els ciutadans qui paguen els impostos, no hi ha més... no és qüestió d'omplir-los les butxaques amb els beneficis... sinó que partim d'uns supòsits de bona governança, de transparència, de solidaritat”.

Un dels aspectes que estic analitzant és el grau de compliment dels requeriments de transparència i rendició de comptes. Quins consideres que són els motius que porten a algunes entitats culturals a no complir amb els requeriments de transparència?

Jo et diria dues coses... La primera és que ara mateix jo treballo a una organització del sector cultural que sí que respon als criteris de transparència i que s'ho ha pres molt seriosament. Per moltes raons. La primera és que, des de fa molts anys, ens vàrem donar compte que era important aquesta idea de no amagar-se de res no, per una banda, i per l'altra, una consciència molt clara que en el sector en el qual nosaltres estem i des de l'organització en la qual jo treballo gestionem diner públic. I, aleshores, això sempre ho dic, és una responsabilitat, és una responsabilitat important. Tens la sort de beneficiar-te de finançament públic, et deus a qui et dóna aquest finançament. I no és l'administració, que també, però per mi és, sobretot, el fet que gestionem els diners que són allò que es destina a la cooperació cultural, en el nostre cas, dels impostos que paguen els ciutadans, i per mi això és una cosa que no es pot no tenir en compte. I em marca molt, com a tots, d'allà d'on vinc, que els anys que vaig treballar un organisme intergovernamental, els diners que aquella organització té venen dels Estats Membres, però són el resultat de la recollida d'impostos de la gent que treballa i que es redistribueix a partir d'un concepte molt arrelat en les polítiques que és el de la solidaritat, és a dir, jo contribueixo més però, bé, potser, necessito donar un tercer perquè pugui fer. I en aquesta primera vessant que et deia, sempre ho dic, i no és per posar-me per davant però, a vegades, m'ha passat d'anar, per exemple, a països que se li diuen en desenvolupament. No entraré en el perquè se'ls hi diuen així. Però, bé, en països tercers amb qui treballem o en els quals treballem, on donem diners a terceres persones o entitats que fa un cert treball, clar. Jo m'he trobat davant de gent de dir, escolteu això, és el resultat d'un esforç col·lectiu de redistribució, uns beneficis que volem que reverteixin. Facin, o bé localment, o bé internacionalment... almenys des de la feina que faig de desenvolupament hi ha una responsabilitat importantíssima i, aleshores, des de fa molts anys que quan gestionem aquest tipus de finançament públic fem auditories, nosaltres fem auditories de tots els nostres projectes, sempre perquè és allò que et facilita fer quadrar tota una sèrie de coses... o sigui, i que sigui un complement, vàlid, substancial, però no únic i exclusiu de la feina que has fet.

Em porta a la segona part de la resposta... des del sector en el que jo treballo hi ha hagut, crec jo amb molt mal encert, una sensació de dir, bé, la cultura no s'ha de justificar, no té un valor intrínsec, existeix, se li ha de reconèixer un valor i és una actitud. Ha tingut com a conseqüència, bé, però jo perquè m'haig de justificar d'allò que faig. Bé, no t'has de justificar, t'has d'explicar. Això sí, crec que és fonamental que des del sector es pugui explicar o s'expliqui sense problemes, què fas, com ho fas, amb quins instruments, amb quins mitjans... donar la foto complerta, què passa? Què això és una qüestió, que jo defenso profundament... o sigui, una cosa no ha d'amagar l'altre i m'explico. O sigui, la gestió financera no ha de ser allò el que s'ha supeditat la gestió, diguem, de contingut... O la generació de coneixement o la implementació i desenvolupament d'un projecte... No. Ha d'estar al servei de, és allò que permet fer, també, però no exclusivament. No és la condició sense la qual no pots superar. I sí que crec que hi ha molta confusió al voltant d'això, estem anant d'un extrem, de no cal gairebé explicar res, a l'altre extrem oposat, justifica'm fins a l'últim cèntim que estàs utilitzant, però amb una disjunció i un allunyament del perquè serveix aquell instrument... bé, que en aquest cas són diners, però poden ser moltes altres coses, assolir un objectiu i una finalitat... i espero que no, que, potser, en els propers anys aconseguim tornar a treballar d'una altra manera... i aquí, crec que és per aquesta raó, que moltes entitats fugen en no d'explicar-se, també des d'un punt de vista d'aquesta transparència en la gestió. La gestió és tot, és un tot. Però, fugim i encara es fuig del jo no m'haig d'explicar. O sinó, si m'haig d'explicar

arribo al petit detall que, bé, que tampoc m'ajuda a tenir, una visió més clara i, a vegades, genera molta frustració, és a dir, quan treballes, a partir de finançament públic per convocatòria com, per exemple, fem nosaltres que sigui una convocatòria oberta, pública o que sigui una contractació de serveis que et demanin que passis hores a justificar del per què, com i quan no t'has gastat 5.000€... perquè arribem a aquesta falta de funcionalitat... dius "home no cal". Trobo que estem en una perversió del sistema...

També, pots explicar sense entrar en temes delicats de la pròpia entitat, explicar els projectes, però sense opacitat i amb la consciència que funcionem amb diner públic i, potser, fer auditors encara que siguin voluntàries...

Però, és el que et deia abans, quan vàrem començar nosaltres a INTERARTS a fer auditories... A la nostra tipologia d'organitzacions que es rebia un cert tipus de finançament públic no se'ls hi demanava encara de fer, però ho feia perquè és allò que et permet, doncs, això completar un discurs. Dir, bé, jo he fet això i fixa't en el que és. He produït tota una sèrie de coses i ho he fet amb aquests instruments i, bé, sembla que ho he fet correctament, perquè un tercer em diu que gestionat els diners públics de la manera correcta. Ara, és el que et deia, hem arribat a l'altre extrem, o sigui, quan has d'omplir aquelles coses dels requeriments de transparència. Sóc dona i defenso la igualtat entre homes i dones i crec que des d'un punt de vista legal se'ns reconeix aquesta igualtat que, després a l'hora de la veritat, no hi hagi les polítiques per a fomentar o que encara tenim aquest bagatge allò biològic que ens dificulta la tasca, bé, això és un altre discurs... però, que hagis de dir si a l'òrgan de decisió hi ha el 50% de dones... És un exemple banal. O sigui, crec que és important que les dones hi siguin, però no perquè són dones perquè valen. M'estàs encasellant en uns requeriments de transparència.

En una lògica política que, bé, a vegades és difícil d'adaptar-se i, nosaltres som una d'aquelles entitats, i ara parlo des d'INTERARTS, que complim amb tots els requeriments de transparència, perquè hi creiem com a entitat, perquè tenim un patronat que hi creu, perquè han volgut fer les coses d'una certa manera. I, bé, perquè des de l'equip tècnic, doncs, s'ha fet la feina. Però, crec que l'hauríem fet igualment, o sigui, a la teva memòria d'activitats i els teus comptes perquè els has de fer públics, però m'hi he trobat... M'he trobat amb entitats d'altra tipologia, amb les que he pogut col·laborar, que deien "ara perquè això ho hem de fer?" Doncs, mira, perquè el dia de demà que algú et busqui les pessigolles, doncs, allà ho tens i ho tens fet i t'expliques. Però, insisteixo, per mi ha de ser una narrativa coherent i global. No pot ser allò, fragmentada, per caselles, i responent únicament, doncs, allò uns criteris que, potser, si els mires un per un, oblides allò que se'n diu.

Clar, la globalitat... Els auditors tenen la visió general, amb objectivitat, per a millorar o detectar... Potser, manca aquest surti de les pròpies entitats... és una llàstima que rebent diners públics ho tingui que indicar una llei perquè es vegin obligades a la transparència...

En el meu cas, no vinc del món privat, no puc dir què s'ha de fer o no s'ha de fer quan treballes amb diners que venen de l'àmbit privat... vinc d'un altre món que treballa amb finançament públic. Bé, és el que et deia al començament, et deus aquí et dona aquest diner. I crec que el final és aquesta la realitat. En una empresa privada, bé, en un consell d'administració es deu als seus accionistes... doncs, si faig el símil, quan es gestiona els diners públics, et deus els teus accionistes que són els ciutadans qui paguen els impostos, no hi ha més... per mi és molt senzill i no és qüestió d'omplir-los les butxaques amb els beneficis... perquè per això no són diguem-ne accionistes d'una empresa privada o d'una societat per accions o el que sigui i no busquen aquesta finalitat... però, sí que partim d'uns supòsits de

bona governança, de transparència, de solidaritat, bé, els teus accionistes són qui paguen impostos i el que fas, se suposa que d'alguna manera ha de revertir, sinó en el benefici, perquè, per exemple, quan estàs en el món de la cooperació cultural i treballes amb països tercers, bé, doncs, estaràs treballant a altres regions del món que no en el teu entorn local. Però, bé, o sigui, és el que dic sempre... També, perdona que no t'ho hagi dit abans, però no som conscients, per exemple, que la Unió Europea és el més gran finançador, el món de cooperació al desenvolupament, o sigui, som els europeus que possibilitem aquesta realitat... Ara no sé què passarà en els propers anys... Però, en els últims almenys 20 anys, la Unió Europea, de totes les entitats no supranacionals, i més enllà dels Estats individuals, com a col·lectivitat, com a ens, és el finançador més important de cooperació al desenvolupament. Vaja, sigui jo crec que amb això ho hem dit tot. Si tu beneficies d'aquests diners com a entitat, et deus... però, és important que qui gestiona aquests fons tingui aquesta consciència i aquesta sigui conscient d'aquesta responsabilitat que té. Jo hi crec fermament.

Un altre objectiu que estic treballant és el nivell d'ús de les eines de gestió econòmica. Consideres que, en general, els càrrecs directius d'entitats culturals estan més vinculats a resultats de caràcter artístic en detriment de la gestió econòmica?

Ui... jo no sóc qui per a contestar amb un sí o amb un no rotund... i en general, crec que depèn molt de cadascú... i m'explico, al final, les organitzacions són persones, i depèn molt de l'estil de cada directiu i, també, de la visió que tingui aquest directiu. I crec que és una de les coses més difícils... El fet de resoldre una dicotomia inherent al sector que fa que hi hagi, gairebé, com dos mons que es parlen raríssimament... És a dir, bé, els anys que vaig tenir d'experiència en un teatre, el consell d'administració d'un teatre, mirant-t'ho des de fora, perquè no sóc especialista d'aquest àmbit específic, però, clar, aquesta tensió entra el projecte artístic i el projecte financer, i gairebé et diria de veure “qui guanya la batalla”, doncs, no és que no... i jo és que fujo d'això... El que crec és que la gestió econòmica ha d'estar al servei d'un discurs cultural artístic que pugui prendre riscos, però mesurats... i allà és on t'has donar suport en la part de gestió econòmica. Però és complicat. És molt complicat, perquè també hi ha una certa tirania dels números... tornem al que dèiem abans, quan es gestiona diners públics... “explica'm, no sé què...”. O, potser, quan et vaig fer la proposta de projecte... Doncs, mira la pandèmia. Sense anar més lluny, tots els projectes que s'havien aprovat abans de la pandèmia i que havien començat a principis de la pandèmia es van haver de reinventar. Sí, perquè, clar, sobretot en un entorn com el de la cooperació. Bé, també, en l'entorn que treballa de la cooperació, no és fàcil. Va ser una muntanya russa, hores i hores i hores. I aquest mantra de fer-ho tot digital que us solucionarà els mals de tot el món. No, no, no solucionarà el mal de tots els mons...

Volia fer esment el que comentaves que la gestió econòmica i artística sembla que van per camins diferents...

Hi ha errors per les dues bandes. En els anys que porto treballant, a vegades, he dit a persones, és que has de saber en què t'estàs gastant, has de saber què està passant des de la vessant de la gestió econòmica i financera, no pots dependre del *controller* o del responsable financer. Això, no ho pots fer perquè costa massa, o això ara no pots canviar perquè no sé què... No, no, però és que fixa't que havíem dit i dius no hi tinc cap poder tenir un marge. I perdona i torno a l'exemple de la pandèmia, haig de tenir un marge per a poder canviar un projecte de la naturalesa que sigui en curs... Això és una lluita constant... però, et diré més, el finançador no vols sentir aquestes coses... M'he trobat en reunions de dir a veure el marc. Si un projecte te'l van fer fa dos anys per dir, no hem començat a treballar... No t'interessa veure

com aquest marc va evolucionant en el temps i si s'adapta a les necessitats que van apareixent? Llegeix la més extraordinària com una pandèmia.... "Ah no, no". Respon no als enunciats que hi havia. No, no et moguis d'aquell marc que havies plantejat i dius no pot ser... perquè, no pot ser que jo estigui tractant un ens viu, sigui un projecte o una organització, com una entitat estàtica que neix i mor però, no té procés vital, no sé... O sigui, és que, aleshores, no neixes, ni morts... no ho aconseguixo entendre...

I més un sector de difícil planificació...

Clar, fer un pressupost per a una entitat cultural per a l'any següent, que viu de projectes... Bé, té tota una sèrie d'incògnites... Que quan ho has de fer encara no s'ha resolt i que, potser, es resoldran a finals de l'any pel qual estàs preparant el pressupost amb un any d'antelació... Però, sí que ens hem trobat amb auditors que estan molt especialitzats en l'entorn de la cooperació i que treballant amb nosaltres, doncs, que han tingut una sensibilitat molt marcada i han volgut entendre les realitats de la cooperació cultural. En el nostre cas i treballem, doncs, amb les mateixos auditors des de fa, em sembla, deu anys... Sí que hem trobat una resposta d'entitats financeres que han dit... no sé... la pòlissa de crèdit, doncs, per tu no funciona, potser, tal com està imaginada... o el *factoring*, doncs, sí perquè podria ser útil... En canvi del projecte sí que hem trobat l'escolta necessària però, torno el que et deia abans, són les persones, i no sempre necessàriament en entitats financeres o d'auditoria molt grans.

Si que, potser, les mitjanes tenen un apropament de coneixement... un altre tipus de caliu...

Sí, però nosaltres treballem amb una entitat financera enorme, i durant, doncs, potser, 15 anys no ens han fet cas. A partir que entra una persona que diu "ostres, a veure aquests, és interessant el que fan, són clients nostres des de fa molts anys... bé, tenen les problemàtiques que tenen, degudes al funcionament del sector i, a veure, m'expliqueu..." per a després donar-te una resposta que en el marge de maniobra que té aquella entitat, doncs, dius gràcies... però, bé, de les persones, de la voluntat d'escoltar. De què els hi expliquis que t'escolti i amb la ment oberta i amb la voluntat de trobar les solucions, insisteixo, en els límits que tenen, però que puguin ser útils per a tu com a client, existeixen aquestes persones, i tant que existeixen.

El sector cultural és un sector que l'has d'entendre...

Però, això, torno una mica el que et deïem abans... des del sector cultural temo que, massa sovint, s'ha donat per fet que, bé, el que faig s'entén i s'accepta i se li dóna el valor que li toqui perquè sí, punt. Sempre he defensat que, encara que treballis al sector cultural, és una feina com una altra.

Clar, és un sector que hi viu molta gent...

Clar, i diuen treballes a cultura perquè t'ho pots permetre, perquè ets "de casa bona"... No, no es genera un valor, un valor no només com un valor... Té un pes i necessita ser reconegut com un element més... Al costat de tota una sèrie d'altres realitats... des de la recerca sobre cultura, polítiques culturals, defensa... més enllà del valor públic de la cultura. Hi ha tota una sèrie de sectors, que més enllà de contribuir al PIB, generen altres tipologies de valors. L'educació, la salut, la cultura... i que són part d'un tot... Una altra cosa no ha d'excloure l'altre... Ens hem trobat que en els últims 20 anys, la matracca del pes econòmic de la cultura que ha desdibuixat tota una sèrie d'altres qüestions que tenen que veure amb aquest valor complex i que des del sector mateix s'ha abocat aquest discurs amb una confusió, crec,

tremenda que prové molt també d'una lògica, crec, anglosaxona, de l'*entertainment*, versus una altra tipologia de cultura. I, clar, no és el mateix ser una companyia com Netflix o ser una companyia com Disney que ser un teatre nacional o, si m'apures, un teatre de barri a Barcelona. No té res que veure... i no són realitats comparables i sembla que es posi tot junt i "ara faig una coctelera i puf". I el teatre t'ha de respondre com si fos un èxit, que no deixa de ser una empresa privada que genera beneficis als seus accionistes... Doncs, el teatre de barri farà una altra feina social de construcció de teixit social, de sensibilització. No és comparable no i s'ha tendit a una uniformització que ha fet molt mal i trobo que ara, últimament, hi ha més i més veus que diuen no a tanta instrumentalització, ja n'hi ha prou. I tornem a buscar afavorir i estructurar un discurs més ampli en el que els diferents components d'un projecte o d'una organització, treballin per a l'assoliment d'uns objectius, tant el cas de les organitzacions sense afany de lucre... si tinc beneficis, doncs, ja els revertirà en la meua activitat... Però, al final, és la construcció, crec jo, d'intentar construir alguna cosa que sigui més coherent... és que no trobo una altra paraula... més coherent.

I funcionar com un tot també...

I orgànic, perquè el que hem fomentat és el trencament d'organicitat. Crec jo. Hem passat del que dèiem, la cultura, el director artístic del teatre o el curador-director de museu que domina l'escena intel·lectualment... al no, espera que hem de parlar de números i només de números, doncs, no hi ha d'haver una organicitat.

Des de la crisi de l'any 2008 s'ha publicat normativa ben diversa, per exemple, relacionada amb aspectes tant diferents com la protecció de dades, els riscs laborals o el blanqueig de capitals. Creus que la gran quantitat de normes administratives dificulta la gestió de les entitats no lucratives o està generant un canvi cultural a les organitzacions?

Jo crec que la dificulta, ara mateix la dificulta... Et trobes haver de dir, no em presento aquesta convocatòria, o fins i tot, plantejar-te refusar una subvenció perquè no val la pena... Et faig un exemple molt concret. Sí et presentes a un projecte petit, posa 50.000€ i t'explico per què, com i quan... i em respons al cap de sis, vuit o deu mesos, em dius, "fixa't que no et donaré 50.000 sinó 5.000, redefineix tot el projecte..." "M'estàs prenent el pèl?" Perdona l'expressió. Prefereixo que em diguis no, mira no. Per una banda... i per l'altra, el que era possible fa alguns anys, de convenis marc... Hi ha gent des de l'administració que et diu, és que el que fas m'interessa molt, el que feu té sentit, és important, però no tinc marge de maniobra per a finançar res. Com a molt, una contractació menor per voluntat de transparència, s'ha encasellat tot de tal manera que jo crec que més que generar un canvi d'actitud, el que genera és un estic farta.

Perquè s'ha d'arribar a aquest punt i treballar com una entitat ètica, transparent... i tenir-ho incorporat...

El massa control immobilitza... És una selva, una jungla, en la que és difícil orientar-se, en la que és molt difícil moure's... I que, entenc, que hi ha certs sectors que necessiten d'allò de les organitzacions piramidals i de mecanismes, com justament dèiem, per a controlar. Però, no tot es pot aplicar a tot... La normativa plasma una realitat però, sovint arriba tard... el que vull dir que és necessari un pas endavant... Quan des de la normativa es faci aquest pas endavant, els altres ja hauran caminat i estaran dos passos endavant. T'asseguro que, de vegades, llegeixes les bases de convocatòria... a força de compartimentar perds el fil conductor, no veus el tot, no veus aquesta organicitat i de què serveixen els números... és un malson. Per,

després trobar que on t'he demanat sis, em dones dos, i ara què faig... I una reacció, a vegades, m'he hagut de controlar de dir és que no m'interessa, per a una pseudo-transparència...

Estava pensant en el balanç social... no serveix que es pengin quatre dades i complir amb la llei, en lloc que serveixi per a explicar que fa l'entitat...

Però, això estigues amb ben segura. Perquè t'obliguen a fer-ho... Feia l'exemple de nosaltres... bé, a vegades, ens han dit no cal que feu auditories per aquest import, no, no les fem, és igual perquè les volem fer perquè són una eina útil. Anem a l'altre extrem. La gent es troba obligada a fer i, bé, no ho entén, no sap perquè, li treu temps d'altres coses. En un món tan complicat i que està canviant tan ràpidament, voldries que des de la vessant pública acompanyessin més, que no possessin “els pals a les rodes”.

També, l'aspecte fiscal és un altre àmbit que ha generat una gran quantitat de legislació. Consideres que la complexitat d'impostos, conceptes i normativa fiscal genera problemes i limitacions en la gestió fiscal de les entitats?

Bé, crec que aquí aplica el que em deia a el meu ex-cap fa molts anys, i al qui li tinc moltíssim respecte, “l'arbre, no et deixa veure el bosc”. Sense entrar en el perquè, com i quan del detall que desconec, és el poder que s'atorga l'administració en demanar una sèrie de coses, i fins i tot imposar-te-les per llei, prendre unes decisions després que, potser, no t'expliquen per què, com i quan han estat preses. A vegades, per exemple, el cas de l'IVA, un any i mig triguen en dir-te si el tornen, i allò ho haves posat en la teva tresoreria i vas movent perquè, bé, l'administració pública no es digna a respondre en terminis, diguem-ne, acceptables. És la perversió de l'administració pública. És quan ho vols especificar tot tant... és “un arbre que no et deixa veure el bosc”. Et focalitzes en una cosa, però no tens la possibilitat de veure, tu com a entitat, el perquè, com i quan d'una sèrie de coses i et trobes només en haver de respondre a les imposicions que se't fan. I crec que més enllà de la dificultat o no dificultat, perquè després la dificultat és relativa, si parles amb algú de l'organització que domina aquell llenguatge i té un coneixement, doncs, ja tens tant de guanyat. I si parles amb algú de fora, un especialista, doncs, vas fent... amb hores de treball, però no necessàriament amb problemàtiques que no es puguin resoldre. Però, no és aquest el punt. Si t'obliga... Però, no tant el perquè, ja ho sé, perquè m'obligues, és per a què. Quina és la raó que justifica aquest allau de requeriments que vius, també, com a individu... per a una perversió que va més enllà del sector cultural... que és perpetuar la maquinària. És la perpetuació d'una màquina que té uns objectius de redistribució, com dèiem abans, de benefici, però que, a vegades, et preguntes... si hi ha escoles públiques que estan en barracons o hospitals que no funcionen... aquí beneficiar aleshores? Insisteixo que no sóc economista, no sóc especialista de temes fiscals... Però, és aquest cansament...

Els problemes de les entitats culturals no lucratives semblen endèmics al sector. Quines són les raons que fa que el sector culturals no lucratiu presenti tants problemes a nivell de gestió econòmica, comptable i fiscal?

Crec que és allò que dèiem abans... Hi ha un canvi radical a la segona meitat del segle XIX, si parlem d'Europa o des d'Europa... es consolida en una visió romàntica del món de la societat i de l'home que no té res a veure amb el romanticisme. Si mires, aquí és la meva part, arqueòloga, historiadora... Si mires, fins a aquell moment, l'expressió artística i cultural... bé molt dictada o generada des d'una vessant col·lectiva i de molta professionalització. És parla

més d'artesans que no d'artistes i, doncs, un gran papa decideix que vol fer de mecenes a l'artista tal i qual, però que aquest artista no treballa mai sol, treballa amb un entorn de deixebles, ajudants... són tot. Són processos molt d'escoles també... Sempre m'ha emocionat molt, quan veus les ceràmiques antigues et diuen fet per la persona i el seu entorn. Però no se li dóna valor a la persona sinó a l'objecte. A partir d'un cert moment hi ha un trencament, Shakespeare, Mozart... gent potent que se li finança per una finalitat molt concreta que és la generació de poder. Gairebé, sempre la cultura ha estat supeditada a una construcció d'una narrativa de poder. I tot allò que és no necessari a la creació del poder o el seu manteniment en el temps ho vehiculo a través d'una narrativa cultural. Que puguin ser els baixos relleus d'una columna de triomf després d'una guerra o en un quadre en el que t'explico la Gènesis del món... és igual... Però, durant milers d'anys han funcionat així, i de cop i volta, això es trenca i és l'artista que compta no és el seu procés creatiu... és el que ens agrada denominar amb el francesisme "l'artista maleït" que genera l'esforç, el patiment... l'individualisme *versus* la part més col·lectiva que sigui instrumentalitzada o no això ja importa relativament poc. És la generació del *unicum versus* la generació d'allò que és col·lectiu... és la meua obra i faig el que vull... I ens tornem súper individualistes en aquesta generació de discurs artístic que de tota manera s'instrumentalitzarà. És igual, però aquesta individualitat, que sempre més fa que parlem d'artistes com si poguessin viure d'aire... doncs no. No és possible... I és molta feina... I com diuen aquells, doncs sí, 5% d'inspiració i 95% de feina.

Mirem els darrers 10 anys però, potser, venen de certs canvis històrics... de poquet en poquet...

Sí i aquesta cosa del mecenes individual i serà sempre i benvingut sigui... però això no vol dir que no hi hagi, justament, en un món com el d'avui, la necessitat de reconèixer i donar suport constructivament i de manera estructurada aquesta idea que des de la cultura es crea valor per la construcció d'una societat més igualitària, més il·lusió, més socialment sostenible... I és això que crec el que falta... el sistema de governança. Tinc que tractar aquest sector de la cultura, perquè genera valor, li tinc que donar les eines que siguin adequades i no el tinc que atabalar amb el prorrateig, la devolució d'IVA... que també, però dintre certs límits, que siguin assolibles, assequibles, que permetin continuar treballant i que no t'ho ofeguin i que et treguin temps vital de fer el que és important... aquesta generació de valor públic que és necessària i ara el pèndol està cap a la transparència, justificació... Oblidant la resta... les grans paraules que es fan servir políticament en el realitat del dia a dia... Potser, en els pròxims anys, doncs, es tractarà d'intentar assolir un equilibri. Insisteixo, una i altra cosa estigui al servei d'un projecte global. I aquesta dicotomia, de la que parlàvem al començament, aquesta tensió dicotòmica, es solucioni de manera positiva i no sempre de confrontació.

Per acabar, voldries afegir algun comentari addicional?

Qualsevol cosa que no m'ho explicat prou bé, o no s'entén, o si tens algun altre cosa que vulguis aclarir m'escrius...

Moltes gràcies per la teva participació.

ES14. JORDI BALTÀ PORTOLÉS

Dades de l'entrevista			
Data	27 de juliol de 2022	Tipus	Literal
Format	En línia	Bloc	Quart bloc. Auditoria

Trajectòria professional

Investigador, consultor i formador en polítiques culturals i relacions internacionals, s'ha especialitzat pel paper de la cultura en el desenvolupament sostenible, la diversitat cultural i la cooperació cultural internacional. Llicenciat en Ciències Polítiques i de l'Administració per la Universitat Autònoma de Barcelona, Màster en Política Cultural Europea i Administració per la University of Warwick i Postgrau en "International Relations and Affairs: Cultural Management" per la Universitat de Barcelona. Col·labora amb la United Cities and Local Governments (UCLG) i, actualment, treballa a Trànsit Projectes com a consultor i investigador. La seva trajectòria de més de 20 anys s'ha desenvolupat entre diversos països d'Amèrica Llatina, Àfrica i Europa. També, ha treballat com investigador i coordinador de projectes a la Fundació INTERARTS (2001-2014). Docent al Màster en Gestió Cultural a la Universitat Oberta de Catalunya i al Grau de Relacions Internacionals a la Universitat Ramon Llull.

Reflexió personal:

“En un procés de consultoria, cal tenir un bon acompanyament des de dins perquè, per una banda, assegurui la qualitat del traspàs d'informació i, per altra banda, també fa que l'entitat o institució que demana l'assessorament després se'n pugui apropiat i ho vegi com un element del seu propi aprenentatge i un element útil.”

Un dels aspectes que estic treballant és el grau de fiabilitat de les dades comptables de les entitats culturals de caràcter no lucratiu. Quines són les eines de gestió que més contribueixen a la fiabilitat de les dades comptables?

D'entrada, he de dir que treballo en l'àmbit de la gestió cultural en termes amplis i, més específicament, en tasques, sobretot, de recerca i de consultoria, principalment, en relació amb qüestions que tenen a veure amb les polítiques culturals públiques no exclusivament i, de fet, moltes vegades, una part important de la feina que fem és l'anàlisi i assessorament en polítiques culturals públiques que té a veure amb com les administracions es relacionen amb les entitats del sector. Per tant, clar, la realitat específica de les entitats sense ànim de lucre en el sector cultural no m'és estranya, però no acostuma a ser un tema central d'anàlisi i tampoc no ho és per mi les qüestions que tenen a veure amb la comptabilitat. Segurament el tipus de treball que faig té més a veure, diguéssim, amb qüestions de planificació estratègica o de disseny de programes a diferents nivells o diferents temàtiques més que no en qüestions de gestió interna en aquest nivell. Personalment, a nivell de projecte he hagut de portar qüestions relacionades amb la comptabilitat, però no puc dir que sigui un especialista. Em semblava important fer aquesta introducció més que res per a dir que el meu grau de coneixement d'aquestes qüestions és limitat i una mica intuïtiu. O sigui, que parlo una mica de coses que intueixo i no tant de coses que sempre tingui molt per la mà. Entenc que hi ha, clar, des d'eines de *software* molt bàsic de fulls de càlcul fins a programes més especialitzats per a comptabilitat i que, moltes vegades, entenc que no necessàriament estan pensades pel sector cultural. No sé si hi ha alguna excepció, però diria que, en general, diguéssim, hi ha programes de *software* de comptabilitat per a entitats sense ànim de lucre o per a entitats de diferent naturalesa, on s'hi poden encabir les entitats sense ànim de lucre, però no específicament a nivell de cultura.

Sobre la fiabilitat, d'entrada, assumiria que fiables ho poden ser o que en tot cas, la fiabilitat dependrà molt de les persones que ho gestionin. Segurament, és probable, però parlo de nou des de la intuïció, que hi ha casuístiques específiques de la realitat de les entitats culturals a nivell, doncs, no sé, igual l'activitat que s'ofereixen de manera gratuïta o activitats que poden tenir formes d'ingrés variables que igual, això, no sempre s'adapta bé als programes que es puguin fer servir i, això, pot generar alguna dificultat a nivell de fiabilitat. Per altra banda, clar, entenc que després la fiabilitat, també, pot venir donada per alguns dels requisits que es puguin establir externament i, tenint en compte, que una part important de les entitats sense ànim de lucre acostuma a rebre finançament públic, o almenys les que tenen un cert volum d'activitat, i també n'hi ha moltes d'altres que, segurament, són molt petites i operen des del voluntariat, però que, segurament, n'hi ha moltes que sí que reben algun tipus de subvenció o tenen algun tipus de conveni, etc. i que han de retre comptes, probablement això fa, doncs, que se'ls hi exigeixin algun requisit pel que fa, doncs, a la presentació de resultats o a la justificació de despeses de determinats projectes subvencionats i, per tant, entenc que, això, també pot ser un instrument que contribueixi a la fiabilitat dels processos, perquè també, segurament, doncs hi haurà llocs on hi pugui haver més flexibilitat en els processos de justificació, etc.

A banda del que comentes sobre la revisió de les subvencions que obligui a millorar les pròpies entitats, m'ha agradat el comentari que has fet sobre el tema que no hi ha softwares específics per a entitats, no sé, si em podries desenvolupar una miqueta aquesta idea...

La qüestió és, com deia abans, a nivell intuïtiu, però, bé, és a dir, potser, algunes coses que he sentit en algun moment, és a dir, entitats que busquen algun tipus, ja no exclusivament per temes de comptabilitat, sinó també per temes de planificació o per altres tipus de funcions... i que quan busques això, passar dels sistemes més manuals o més estàndards, a algun una mica més especialitzat i més adequat per a facilitar una gestió sistemàtica, probablement, et trobes, doncs, una certa mancança o una certa necessitat d'adaptar o de fer servir eines que igual no estan pensades específicament pel sector cultural. I, això, en bona part, diguéssim, passa també per com s'aplica legislació estàndard sobre contractació de personal o sobre altres temes a un sector que té unes particularitats. També, és veritat que, segurament, si mires algun altre sector també podria dir que particularitats n'hi ha en molts sectors i, segurament, en part és així, però sí que és veritat, doncs, que tornant al que dèiem, hi ha moltes activitats, doncs que des de la venda d'entrades que pot tenir casuístiques diferents en funció de les característiques de persones o si hi ha abonaments o qüestions que generen, doncs, situacions que les has de guiar d'una manera molt específica. Fins el fet que puguis rebre donatius en espècie d'alguns patrocinadors per a fer segons quines coses i que t'ajudi d'alguna manera, però, bé, no sé després com s'ha de fer constant... Però, estic improvisant molt... però sí que tinc la sensació que, probablement, i a mi em sona, però també torno al que deia abans que no és un tema que l'hagi treballat molt directament, però que, probablement, hi ha un marge per a adaptar o hi ha una certa mancança. Hem de tenir eines més específiques, però no podria baixar més de nivell. Crec que és un tema que sí, efectivament, és així valdria la pena treballar-lo i, segurament, hi ha molta gent que pot parlar amb coneixement de causa molt més específic de quines són les mancances i quines són els temes que s'haurien de d'adaptar.

En referència a les entitats culturals de caràcter no lucratiu amb auditoria obligatòria o voluntària, estic analitzant les excepcions habituals dels informes d'auditoria (revisió de subvencions, anàlisi a consultories...). Respecte els informes d'auditoria, les excepcions són recurrents o les entitats apliquen mesures per a solucionar-les? Quines són les principals consideracions que en feu al respecte?

La veritat és que aquí sí que crec que no puc ajudar massa... estava pensant, si m'havia trobat en algun cas com el que plantejes, diria que no, perquè ja dic, sobretot, la part important de consultoria que fem és amb administracions públiques i, per tant, revisar pot implicar mirar, o ser conscient de les activitats que fan les entitats, però sobre els seus informes d'auditoria, realment, és un tema que no.

A les vostres revisions plantegeu incidències a nivell de gestió financera, econòmica... No és tant si passes l'auditoria, que poques arriben en aquest punt, principalment, per temes de volum de facturació, si existeix aquest canvi cultural dintre del sector... Ara sembla que s'està movent més el tema de consultories...

Crec que de l'element que sí que hi puc establir una relació és amb el fet de reconèixer que dins del que és l'àmbit de les entitats culturals sense ànim de lucre hi ha molta diversitat. I això, com deies, probablement hi ha un cert nivell que per volum d'activitat, per model de gestió, pel que sigui... entitats que, segurament, es presten més a participar en processos de consultoria i que, potser, tenen més el xip posat en introduir millores i, segurament, n'hi ha d'altres, i no et sabria dir quina proporció representen unes i altres, perquè és difícil, però segur que hi ha moltes entitats, diguéssim que, en el fons, ja tenen unes determinades pautes de treball i els hi costa fer el canvi o no necessàriament entren en les ganes de fer-ho. Ara pensant... estem acabant un pla estratègic, un pla d'acció cultural per un municipi de l'àrea metropolitana i, clar, tot el tema central és més la revisió de les polítiques

culturals. Inevitablement, també, hi ha una dimensió que una part té a veure amb comprendre les dinàmiques de les entitats internament i en la seva relació amb l'administració. Però, també, apareixen molts els elements crítics en el context post COVID-19 i una de les coses és que en un teixit d'entitats que, en molts casos, ja estava una mica envellit. Doncs, bé, està provocant problemes de relleu generacional, d'aturada d'activitats o de pèrdua de ritme d'activitats i de dificultats per a reprendre, almenys en una part, el teixit d'entitats. Però, bé, segurament, també, és un element que indirectament es pot relacionar amb això, amb una determinada manera de fer les coses i que quan hi ha factors externs que dificulten el mantenir el ritme, doncs, es poden accelerar certes situacions una mica d'anquilosament o de certa aturada i dificultats per a recuperar el dinamisme. Però, ja dic parlo en termes molt més genèrics que no específicament de la qüestió dels informes d'auditoria.

Volia aprofitar per a demanar-te, que des del teu punt de vista de consultor, si podries explicar la importància de fer una consultoria o tenir un expert que faci una anàlisi global de l'entitat...

Un assessorament o una consultoria ben fet pot aportar una visió externa, una visió amb una certa distància, amb una certa perspectiva que, moltes vegades, l'entitat que rep aquest assessorament, doncs, després sempre hi pot haver excepcions... Però, moltes vegades el dia a dia no permet fer-ho. El fet que estàs molt ficat en determinades maneres de treballar amb determinades rutines, doncs, dificulta que et puguis plantejar alternatives, etc. Crec que el principal valor afegit pot ser aquesta mirada externa i aquesta contextualització i aquest acompanyament per a una visió més estratègica. I crec que això, segurament, pot ser d'interès per a tot tipus d'entitats, igual que pot ser per a tot tipus d'administració, d'institució o d'empresa, també amb algunes excepcions, o sigui, el fet que, probablement, hi ha entitats que ja els hi està bé fer el que estan fent. Crec que no necessàriament hauria de ser així, especialment, quan ja portes molt temps fent-ho però, bé, això és veritat que per a segons qui això no és prioritari.

Tot i que la teva feina no sigui pròpiament d'auditoria, també, feu una revisió per a ajudar a millorar la gestió de les entitats a través d'una visió global...

També, em recorda una mica la percepció que, a vegades, hi ha sobre les avaluacions, és a dir, veure les avaluacions com un risc o com una amenaça o com si fós un element que et sanciona... quan en principi aquesta no hauria de ser la voluntat, sinó que la voluntat és, més aviat, de portar aprenentatge. Però, bé, també, és veritat que, en general, qui va buscar un assessorament, una consultoria, això ja ho té superat. És a dir, ja hi veu el benefici... una altra cosa és que, tot i que potser no està en el cas d'entitats, a vegades passa amb administracions i no sé fins a quin punt és traslladable, és el fet que l'administració considera que és desitjable que hi hagi un assessorament extern, però després, en el dia a dia, has de treballar amb altres persones o, senzillament, el volum de feina del dia a dia no permet acompanyar bé aquest procés de consultoria. La consultoria té sentit si després hi ha voluntat d'aplicar els canvis i també ajuda molt quan hi ha un bon acompanyament perquè, en el fons, aquesta també, a vegades, és una de les debilitats o de les coses que com a consultor pot generar dubte. Moltes vegades més enllà de que, com deia abans, hi pugui haver una visió des de fora i que això ajuda a posar en perspectiva, també és veritat que, moltes vegades, una de les feines de treball de consultoria és sistematitzar elements que estan repartits en diferents membres de l'equip o coses que se'ls hi són tàcitament, però no s'han formalitzat. En aquest sentit, cal tenir un bon acompanyament des de dins que, per una banda, asseguri la qualitat del traspàs d'informació i, per altra banda, també fa que l'entitat o institució que demana l'assessorament després se'n

pugui apropiari i ho vegi com un element del seu propi aprenentatge i un element útil. Això, també, és important. Crec que segurament és un dels elements clau.

Un altre àmbit que estic treballant són les principals àrees de risc, el seguiment fet pels òrgans de govern i si està relacionat amb els problemes i limitacions de les entitats. Creus que la manca de revisió de les dades comptables pels òrgans de govern o la manca d'ús d'eines de gestió estan directament relacionats amb els problemes o les limitacions de la gestió comptable?

Crec que, indubtablement, suposo que els òrgans de govern, moltes vegades, els hi pot atreure més tractar segons quins altres temes que no aquests (de gestió econòmica)... I, possiblement, també té a veure amb qui són els perfils que conformen aquests òrgans de govern i, segurament, hi ha un aspecte relacionat amb aquest i que, probablement, és un tema que igual en altres països i en segons quins altres sectors, possiblement, es treballen més, que és el definir bé quins són els perfils o la tipologia de perfils que haurien de configurar una junta directiva, un patronat... Segurament, això és així. Crec que, possiblement, hi ha algunes altres variables... el temps que poden dedicar a la entitats i a reunir-se, també, és limitat... Per tant, si dediques una reunió monogràfica a parlar de números, com acabes havent de fer confiança en els números que presenten perquè no tens capacitat, i aquí ho parlo ja com algú que puntualment ha estat en algun òrgan d'aquest tipus, has d'assumir que segons quines coses estan ben fetes... el meu perfil tampoc és algú que hi entengui, però també perquè en el fons del grau de contacte amb el treball sobre terreny és tan limitat que costa molt discutir-ho... i després, probablement, hi ha una sèrie de factors més personals que poden fer variar molt... Hi ha qui des dels equips professionals d'entitats té més ganes de poder discutir o té més confiança perquè en un òrgan de govern d'això se'n parli... A vegades, en algunes entitats, hi ha una confiança tàcita entre persones, igual m'equivoco, però, vull dir, que en el fons, segons com entres en el debat de segons quines xifres, pot semblar que estàs faltant, que estàs demostrant poca confiança amb persones amb qui pots tenir un tracte personal. Tornant al que preguntaves si és un tema que, en general, s'ha donat poca importància a les entitats culturals, segurament, sí, però crec que també hi ha altres factors que com aquests que apuntàvem.

Llavors, potser, mancaria incloure perfils de consultors, experts... per a tenir, al final, un suport...

El que comentàvem abans... una és que, clar, segurament, hi ha moltes entitats que podrien fer una consultoria, però que no deixa de tenir un preu... és veritat que hi ha alguns programes públics que permeten que tu contractes o subcontractes una consultoria... També, és veritat que això no està a l'abast de tothom i, segurament, doncs, hi ha moltes entitats que abans de fer una consultoria, consideraran que les seves prioritats són d'un altre tipus. Hi ha un altre punt, tornant al tema dels perfils en els òrgans de govern... és un tema que posant-ho en perspectiva d'altres països, probablement, hi ha altres països on hi ha una cultura de voluntariat i de dedicar temps a formar a part de persones que hi hagin passat per una certa experiència professional o hi estiguin en un cert nivell i puguin dedicar una part del seu temps a ajudar a entitats sense ànim de lucre en posicions d'aquest tipus i que, a més a més, participar en reunions que puguin servir... és a dir, qui té coneixements i experiència en gestió d'empresa pugui fer un acompanyament a entitats sense ànim de lucre. Crec que, segurament, és un tema que aquí no hi és per qüestions culturals però, també, per la manera com estem organitzats a nivell de gestió del temps i a nivell d'altres coses. Segurament, aquesta tradició i aquesta capacitat d'atreure per a una entitat sense ànim de lucre gent amb experiència en

gestió empresarial, per exemple, segurament està més o menys desenvolupada que en altres llocs. I tornant al punt d'abans, quan parlàvem sobre els avantatges que pot aportar una consultoria, i tornant al que deia que jo crec que porta molt però, també és veritat i que potser ho aplicaria més a administracions que a entitats encara que és potencialment aplicable, que has de trobar l'equilibri entre que constantment t'estiguin assessorant o fent exercicis de planificació i el fet, doncs, que el teu dia a dia no necessàriament és la planificació o l'assessorament, sinó que la teva missió principal és d'un altre tipus.... llavors, has de trobar un bon equilibri de dir si fem periòdicament algun tipus de reflexió estratègica, algun tipus de planificació, però no ens passem la vida fent-ho perquè el nostre dia a dia és d'una altra naturalesa.

La crisi econòmica que s'ha produït arran de la COVID-19 ha augmentat els problemes i limitacions de les entitats culturals de caràcter no lucratiu. Consideres que la crisi econòmica produïda per la COVID-19 ha reconsiderat la gestió econòmica, comptable i fiscal de les entitats culturals?

Hi ha coses que han canviat, però no sé si han canviat suficientment com perquè quèestions, com les que plantejges, hagin variat molt. Sí que és veritat, que per bé o per mal, per una part del sector cultural, el tipus d'activitats que poden fer pot haver variat, el que no sé és fins a quin punt... Estic pensant en les entitats que es dediquen a activitats més del cicle festiu o de la cultura popular i tradicional, clar, en bona part durant dos anys no han pogut treballar amb normalitat i, per tant, això ha afectat al volum d'ingressos que tenien. Els patrocinis, les subvencions, la justificació... afecta indirectament... no sé fins a quin punt és aplicable a les entitats perquè, segurament, és més de sectors més comercials o institucionals, que hi ha hagut una orientació a una activitat més digital que això, inevitablement, afecta al tipus d'ingrés o els models de negoci i, per tant, això pot tenir efectes pel que fa a la gestió econòmica.

La COVID-19 ha originat nous problemes o ha incrementat els que ja existien. Arran de la COVID-19, heu detectat noves incidències o excepcions en els vostres treballs d'auditoria o de consultoria?

Bé, sí... En relació amb quèestions com la importància que es dona en aquest àmbit, no sabria veure diferències... Si, com deia abans, pel que fa a la tipologia d'activitats, deixant de banda els dos anys d'excepcionalitat que també, en alguns casos, el fet de que pugui variar una mica el tipus d'activitat que es pugui fer des de la perspectiva de les polítiques públiques.... Clar, la quèstió és, fins a quin punt, el suport a entitats i el suport al teixit cultural, en general, no s'hauria de moure cap a donar un suport una mica més estructures i una mica menys a producció de projectes... És a dir, perquè, segurament, una de les conclusions de la COVID-19 és que el teixit cultural en general, i a qui tracto tant del que són entitats sense ànim de lucre com del que són empreses del teixit cultural, està molt afeblit. Hi ha molta precarietat laboral. Qualsevol disrupció en el sistema genera molt afebliment. Hi ha necessitats de capacitació, de renovació de les competències del sector. Tot això són quèestions que tenen a veure més amb la gestió quotidiana o amb el fet de tenir una base més sòlida en l'entitat com a tal i no tant en la producció de projectes... i, tenint en compte que, des de fa anys el suport públic a entitats i empreses, moltes vegades, s'ha orientat a subvencionar activitats, doncs, potser, el pes relatiu del que és suport estructural respecte suport a la producció de projectes es podria haver de reequilibrar i, per tant, això indirectament pot tenir efectes en quèestions de gestió econòmica. Però, ja et dic, és més un desideràtum més que una realitat o, segurament, en el context COVID-19 hi ha hagut alguns

ajuts que han anat en aquesta línia. S'ha de veure si això es queda. Després, bé, el que deia que, probablement, hi ha la tipologia d'activitats una mica més digital o d'algun altre tipus que això pot comportar algunes variacions en els pesos relatius dels diferents capítols d'ingrés i capítols de despesa. I després, bé, qüestions més de fons sobre la realitat de les entitats, el que dèiem abans, doncs, entitats que probablement han alentit molt el grau d'activitat que, possiblement, passin a una etapa de menys activitats. Certes dificultats per a mantenir socis, per a mantenir membres i, per tant, això vulguis que no afecta indirectament també uns temes que tenen a veure amb la gestió econòmica de l'entitat. No sé això, una mica et respon...

Per acabar, voldries afegir algun comentari adicional?

Crec que els temes que hem anat comentant... vaja, les coses que crec que podria dir més o menys són les que ja hem anat comentant i senzillament desitjar-te bona sort... (somriem)

Moltes gràcies per la teva participació.

ES15. IRENE BORRÀS GARRIDO

Dades de l'entrevista			
Data	2 de maig de 2022	Tipus	Literal
Format	En línia	Bloc	Quart bloc. Auditoria

Trajectòria professional

Economista, consultora i formadora. Consultora de CAUSES, creada a l'any 2012. Amb una trajectòria de més de 20 anys, està especialitzada en la direcció i gestió d'entitats del sector no lucratiu i la responsabilitat social corporativa. Llicenciada en Ciències Econòmiques i Empresarials i Màster en Polítiques Públiques i Socials per la Universitat Pompeu Fabra. Direcció General de Màrqueting per ESADE. Més de 20 anys com a docent a diverses institucions acadèmiques com la Fundació Pere Tarrés, Universitat Ramon Llull, la Universitat Rovira i Virgili, la Universitat Oberta de Catalunya i els serveis associatius de Torre Jussana de l'Ajuntament de Barcelona, entre d'altres. Experiència en el camp de la gestió econòmica, comunicació i captació de recursos.

Reflexió personal:

“Entendre que la gent està allà per una altra cosa (és a dir, per la gestió artística)... però, també, aquesta gestió econòmica. Necessites les eines... Per mi, és indissociable. I, tant és important és el que fas, com el com ho fas. Tot ha d'avançar per a tenir una entitat solvent”.

No sé si em deixo alguna experiència professional...

Exacte, sí, bàsicament, és això. Bé, crec que cal contextualitzar-ho... vaig estudiar Ciències Econòmiques i encara estudiant vaig participar en diferents entitats juvenils donant suport al que no era pròpiament l'activitat sempre des del voluntariat. Llavors, va ser quan vaig veure que tot el que és el saber fer de les entitats, tothom sap fer molt bé... infància, àmbit de cultura... és a dir, el que és el focus sempre està molt clar i sempre hi ha molta gent disposada a fer això, però tot el que són col·laterals. Nosaltres no diem a la gent com ha de fer la seva feina a nivell de focus... O sigui, tu saps de música, saps de música, si tu saps de llengua catalana, saps de llengua catalana... és a dir, nosaltres no ens posem amb el que fas, però sí com millorar els aspectes de direcció i gestió perquè tu puguis fer millor la teva feina. Aquest és una mica el nostre focus de treball. Doncs, jo acompanyo entitats en temes de gestió econòmica, tant a nivell de formació com de consultoria, de comunicació o de captació de fons.

Un dels aspectes que estic treballant és grau de fiabilitat de les dades comptables de les entitats culturals de caràcter no lucratiu. Quines són les eines de gestió que més contribueixen a la fiabilitat de les dades comptables?

Doncs, bona pregunta. Mira, jo el que et diria és... primer, potser, hauria de distingir el tipus d'organització, si estan obligades a portar la comptabilitat o no. Per què? Perquè si no estan obligades, crec que el grau de fiabilitat, bé, és relatiu. No, no m'atreuria a dir que és mínim, però si tu no estàs obligat a portar-ho, doncs, segurament et mouràs amb un Excel. Et mouràs amb el llibre de caixa, amb el que tenim el banc i a l'assemblea s'explica com s'explica i a més a més, des de les entitats, bé, és té la creença, la falsa creença, que les entitats no lucratives, siguin culturals o de qualsevol altre àmbit, no poden guanyar diners. El que van tenir beneficis, llavors, el que fan és quadrar-ho a zero. Per tant, en aquest sentit, crec que fiabilitat a mi, personalment, me'n dóna molt poca. Quan les entitats ja estan obligades a portar la comptabilitat, ja me'n fio més perquè, al final, si hi ha una comptabilitat portada segons les normes comptables, com a mínim, el grau de fidelitat estaria entre un 90% i 100%. Per a estar absolutament segura, doncs, demanaria una auditoria de comptes, també sabem que no són infal·libles... Però, vull dir que ja un 90% portant la comptabilitat, i si em presenta uns estats comptables segons el pla comptable i et diré que un 90% a mi la fiabilitat sí que me la donaria.

En referència a les entitats culturals de caràcter no lucratiu amb auditoria obligatòria o realitzada de forma voluntària, estic analitzant les excepcions habituals dels informes d'auditoria. Respecte els informes d'auditoria o incidències que vegis en els teus treballs, les excepcions són recurrents o les entitats apliquen mesures per a solucionar-les? Quines són els principals consideracions que en fas al respecte?

No, crec que les entitats apliquen mesures per a solucionar-ho. O sigui, per mi aquí sí que és important la idiosincràsia del sector. Què vol dir la idiosincràsia del sector? És un sector que crec que el fet que sigui no lucratiu vol dir que els seus paràmetres i els seus valors, si em permetes, són uns altres i, per tant, així com amb altres sectors estan més acostumats a fer enginyeria financera. L'enginyeria financera, a vegades, pot comportar això o més excepcions o més interpretacions. Jo crec que, aquí, les entitats, en aquest cas les culturals, no tenen tanta necessitat d'estar fent aquests temes d'enginyeria financera perquè, al final, aquí els que contenen són els socis, i els socis tampoc no tenen, des del meu punt de vista estic parlant, els socis tampoc no tenen aquest nivell de llenguatge o aquest nivell de coneixement... compartir

on s'estan aplicant els recursos o que s'apliquin aquí o perquè estan periodificats d'aquesta manera. Per tant, crec que, en aquest sentit, com que preocupa menys el tema dels números, també hi ha un financer, si és que hi ha financer, permet una pressió menor per a mostrar els comptes d'una manera o d'una altra. Per tant, crec que, aquí m'atreveria a dir, que preval un principi de bona fe i és que no tinc cap necessitat de falsejar els números i, per tant, si no hi ha cap necessitat, intentaré fer ho bé.

Clar, els recursos no són teus clar. Al final, és una responsabilitat addicional...

Sí, exacte i, per tant, crec que tampoc tenen cap necessitat de disfressar-los, és a dir, va malament, va malament, no va bé, bé, doncs, ja els aplicarem... per tant, crec que com que això rebaixa aquesta pressió. La majoria no tenen ni crèdits bancaris que, potser, els bancs demanarien uns comptes més sanejats, però, també és veritat, que són entitats que estan relativament poc endeutades, o gens, endeutades. Per tant, això crec que així els comptes, *a priori*, d'aquestes entitats me les creuria. Entitats no lucratives per mi i, potser, seria un tema d'abast, i aquí tu ja em corregiràs, però estic parlant d'orfeons, t'estic parlant d'entitats culturals. Bé, aquí no poso, per exemple, un Liceu. Per mi, això ja són categories diferents.

Clar, tot i agafar l'àmbit no lucratiu hi ha entitats molt, molt grans i ja molt professionalitzades, molt enfortides, i les entitats petites que estan dintre del mateix sector i amb la mateixa normativa...

D'acord, està clar, clar, per això, m'he anat de seguida a les petites perquè, al final, són amb les que treballo jo, mitjanes o petites. Per exemple, un Círcol de Badalona no considero que sigui una entitat petita... Hi ha orfeons que són molt grans. Els Lluïsos de Gràcia o els Lluïsos d'Horta, és a dir, em refereixo més a un tipus d'entitat així. Clar, no parlo d'una Fundació Mapfre ni del Museu Reina Sofia que, també, són entitats no lucratives de l'àmbit cultural. O sigui, aquestes ja les posaré en una altra divisió... I, ja no hi entro, perquè crec que, realment, els interessos són molt diferents i, en aquest cas, s'escapa, també, del meu àmbit de coneixement i de treball, jo parlo més d'un tipus d'entitat petita o ja amb una certa estructura, com els exemples que t'he posat, doncs, uns Lluïsos de Gràcia, uns Lluïsos d'Horta, un Círcol de Badalona... que són entitats culturals, que tenen estructura però que, també, tenen la vocació molt clara. Aquestes me les crec, bàsicament, me les crec a nivell de discurs i me les crec que en aquest cas amb el tema de comptes econòmics.

És una reflexió, però tot i que estigui en l'àmbit no lucratiu, una entitat gran seria més semblant amb una mercantil, l'estructura i la fortalesa de l'entitat està més a prop d'una mercantil que una petita...

Totalment. Sí, clar, perquè crec que, bàsicament, aquesta també és la diferència. Quan les entitats ja integren, en totes les seves àrees de gestió, la professionalització és quan acaben anant cap aquí. Això no vol dir que totes hagin d'acabar aquí... Però, per mi, això és com parlar de multinacionals o pimes, però res a veure...

Un altre àmbit que estic treballant són les principals àrees de risc, el seguiment fet pels òrgans de govern i si està relacionat amb els problemes i limitacions de les entitats. Creus que la manca de revisió de les dades comptables pels òrgans de govern o la manca d'ús d'eines de gestió estan directament relacionats amb els problemes o les limitacions de la gestió comptable?

A veure, faig un pas enrere... per mi, àrees de risc crec que n'hi han moltes més, que no, específicament, només les econòmiques i crec que n'hi haurien altres que són més rellevants, com temes de governança, o fins i tot, riscos inherents a l'activitat. O riscos reputacionals, o fins i tot, mala gestió... El conflicte d'interessos, és a dir, si hagués de fer una matriu de riscos, el tema econòmic crec que el deixaria bastant a baix, però, també, pel que et deia que dono per fet que són entitats que, bé, amb els comptes els tenen més o menys clars. Això no treu, també que, evidentment, és un tema que s'ha de conèixer i s'ha poder treballar de forma professional. Però, clar, és que no m'imagino una junta directiva o un patronat, en el cas que fossin fundacions, discutint sobre si tenen o no actius ociosos o no. Llavors, penso que els hi quedaria tan lluny que és que em costa visualitzar-ho. Això no treu, més a nivell d'especialització, que sí que crec que hi han temes que han de saber. Hi ha una classe, justament, que faig de gestió econòmica i amb directius i entitats de tots els àmbits, perquè han de saber, des del punt de vista econòmic, tindràs un financer o una gestoria, però has de saber que li has de demanar al financer o a la gestoria amb conceptes molt bàsics perquè, al final, han de saber de tot.

Doncs, per mi, sí que és un tema de saber quina és la sostenibilitat de l'entitat, és a dir, si estàs guanyant, si estàs perdent diners, d'on provenen les teves fonts de finançament, quin és el teu mix de finançament i, per tant, la teva diversificació i, després, les seves principals estructures de despeses, quines són les principals partides. Però, com a molt bàsic... Diria que han de tenir un quadre de comandament, no han d'arribar ni a deu indicadors que et permetin saber com va l'entitat. Llavors, clar, per mi ja és un tema de seguiment o de direcció o de gestió, tant com un tema de risc, clar que hi han entitats que tanquen per temes econòmics però, també, m'atreviria a dir que, percentualment, segurament en són molt menys que amb un sector empresarial, perquè crec que les entitats també els caracteritza el principi de prudència, "sí tinc faig i si no tinc, no faig". Això és la meva opinió, que des d'un punt de vista de gestió de riscos amb temes econòmics són molt més prudents i, per tant, per això deia que per mi, si fes una matriu de riscos, aquest no el posaria en el "top cinc", o sigui, abans posaria altres, els temes reputacionals o, també, de gestió d'equips que no el tema econòmic perquè, al final, és això, i a vegades, em diuen "mira si tinc diners ho fem i si no ho fem, doncs, si tenim diners, ho fem".

I, també, seguint amb aquesta línia, també crec que és un tema del propi sector i, específicament, del cultural, perquè la gent que es mou en àmbits culturals, per definició, són molt creatius. La gent creativa és molt poc ordenada. I, en la comptabilitat si vol una cosa és ordre, per tant, realment, és com allò "l'oli i l'aigua és difícil que es barregin". És a dir, la gent es posa les entitats perquè vol, perquè vol fer cant coral o fer festivals de música el que vulguis, o poesia, el que tu vulguis, que tota la resta no importa... altres sectors, bé, potser, dintre del sector no lucratiu estan més acostumats a ordenar-ho o, potser, el fet de treballar amb subvencions públiques, al final, els obliga a posar ordre i procediment. I crec que el cultural això encara ho nota més... Per mi és un tema de caràcters. Jo, per exemple, sóc molt poc creativa, llavors, em sento molt còmoda dins l'ordre comptable, però entenc que per a un creatiu... Si per defecte, ja són persones desordenades, no vull dir que sigui un defecte, sinó per la forma de ser ja són desordenades, doncs, clar, com a partir d'aquí, com vols construir la comptabilitat si no entens les factures per dir-te alguna cosa... Comences a posar ordre i procediment... Segurament, ja et deus haver trobat dintre de tot l'àmbit cultural...

És una característica i per no dir la principal, gairebé... Aquesta dualitat de la gestió econòmica i l'artística sense trobar un punt intermedi...

Doncs, per això crec que, en el fons, torno al que et deia al principi de la meua presentació, el que falta, per mi, és direcció i gestió, en general, i això, després s'acaba aterrant amb temes específics com puguin ser la comptabilitat, la gestió econòmica, el màrqueting o la comunicació... Crec que falta integrar o ser conscients que ser promotor o treballar amb el que sigui ha d'anar de la mà de tots els temes de direcció i gestió, ja sigui de projecte, per exemple, un festival o un programa específic, o d'entitat... I, això, és el que la gent, bé, en aquest cas, específicament, no acaba d'entendre però, també, m'he trobat amb altres àmbits de dir "és que jo vull fer això perquè he volgut"... Però, és que és això, ho podràs fer si pots "aixecar la persiana o si pots pagar nòmines"... llavors, tan important és el que fas com el com ho fas. I, llavors, crec que en aquests sectors, i més per la seva característica, és que entenen el què, i que s'oblida del com, i aquest com, per mi és extrapolable a això que et deia, aquest tema de gestió d'equips, el de comunicació, de captació, o gestió econòmica, que és el que el que tu estàs enfocant... prioritzen el què davant del com.. per això et deia de la matriu de riscos. Sí que és un tema, realment, és un tema, però com que tot és tant precari, si em permets la paraula...

Després, perquè també crec que, de vegades, ho acaben portant gestors externs que ja està bé, per descomptat, aquesta és la seva feina, però, llavors, el fet, també, que com ho porten a fora fa que se'n despreocupin, llavors, els hi dius: "bé, però això et dóna diners, o quins són els teus productes estrella?". On estàs guanyant diners perquè, després, això et permeti fer el tipus de festival que tu vols... música alternativa, música tradicional, doncs, crec que, a vegades, es posen tant amb el què, doncs, vull fer un festival de música tradicional. Em sembla fantàstic però, és que això, no et donarà de menjar... Llavors, quins són els teus números? Amb què estàs guanyant diners? Això, és una cosa que has de saber... Doncs, clar, també et diria aquí, sí em permets, que crec que dintre de les entitats, encara que tinguis aquestes de mida mitjanes, crec que, també, és diferent la vocació quan son entitats realment, sense ànim de lucre d'interès general o quan, després, ja se'n van cap entitats que, en el fons, tenen figura no lucrativa però, no deixen de ser un negoci... Com que crear una associació és molt fàcil, només necessita tres persones, doncs, a vegades, crear S.L. o fer-te autònom és tant difícil, comences amb una associació per a guanyar-te la vida. Que és legítim... però no és l'objectiu de l'associació. Llavors, crec que en això els *tips* són els mateixos, vull dir, la gent creativa continua...

Potser, caldria que es diferenciessin a nivell legal...

El que passa és que és difícil, perquè crec que, justament, el que han fet és ocupar un buit legal. Clar, per això, des del principi et parlava d'això... De Lluïsos de Gràcia, d'Horta, orfeons... Aquestes entitats, per a mi són, si vols, les tradicionals, entitats culturals, de promoció de la llengua, de promoció del teatre, de cant coral... Bé, perquè, potser, les tinc més associades... Altres associacions que s'han creat per a donar cobertura a una àrea de negoci. Evidentment, és una figura jurídica. És la mateixa, però crec que la vocació canvia una mica. La finalitat, és a dir, si m'ho permets, una dóna per a viure l'ànima, i l'altra dóna per a menjar... que són coses diferents... per descomptat, les dues són importants... Però, per a contextualitzar-ho...

Tal vegada, seria més una cooperativa...

Per exemple, una S.L... també, són vàlides. Pots fer una escola de música al teu poble i la pots crear com a autònom, com a S.L., o com associació. I, segurament, acabarà fent les classes de música, igual acabaràs pagant els professors... però, crec que la vocació no és la

mateixa, és a dir, si això ho fas perquè vols que la gent aprengui música, això tindrà una vocació, que si ho fas per a viure com a professor de música. Llavors, tot és lícit, per descomptat... Però, crec que les motivacions són diferents... Després el tema del relleu generacional, el tema de rendició de comptes.... Sí, això és el teu negoci no tindràs cap ganes de deixar la junta directiva...

Per tant, no és la mateixa estructura ni la mateixa finalitat... Són legals, però totalment diferents...

La crisi econòmica que s'ha produït arran de la COVID-19 ha augmentat els problemes i limitacions de les entitats culturals de caràcter no lucratiu. Consideres que la crisi econòmica produïda per la COVID-19 ha reconsiderat la gestió econòmica, comptable i fiscal de les entitats culturals?

No, no, i perquè, en general, també, crec que les persones tenim molt poca memòria no i ja no ens en recordem... Això ha passat amb altres crisis i altres de sector, però crec que la gent no s'ho replanteja... ja ha passat i continuem fent el mateix que fèiem abans. Jo crec que no aprenem, en general, com a persones i, específicament, en aquest cas crec que tampoc...

Hi havia la intenció de digitalitzar, fer un canvi mental, però estic veient que estem tornant a fa dos anys...

No et dic, per exemple, que s'hagin adaptat algun tema de processos, doncs, fem una reunió *online*... Però, anem a pensar serveis que puguem fer *online*, fer una trobada de gralles per tot Catalunya... tampoc ha servit la COVID-19. No, jo crec que no.

La COVID-19 ha originat nous problemes o ha incrementat els que ja existien. Arran de la COVID-19, heu detectat noves incidències o excepcions en els vostres treballs (d'auditoria, de revisió)?

No, jo crec que no especialment... O sigui, potser, el tema de crisi pròpiament dit, que s'han tingut que deixar de fer coses, per descomptat... Crec que ara que tot torna a arrencar, o sigui, es torna a arrencar amb els mateixos paràmetres que hi havia abans... Però, crec que el que està esperant tothom és que ja tot sigui exactament igual que era abans.

Bé, és una llàstima aprofitar la situació per a enfortir la pròpia entitat, o que serveixi per a reconsiderar alguns temes...

Jo crec que, en general, això no treu que hi hagi alguna entitat que hagi començat... perquè d'aquestes sí que en conec alguna entitat... que hagi començat a partir de la pandèmia, específicament, a la pandèmia, a pensar activitats en format *online* i algunes d'aquestes sí que s'han mantingut. Per exemple, persones que li agraden un determinat tipus de pintor que fan una explicació de la pintura *online*, les persones sòcies de l'entitat expliquen un pintor i això ho fan *online*, i això és una activitat, per exemple, d'una entitat cultural que ho ha mantingut després. Però, vaja comencés a pensar exemples, i no hi ha gaires més, vull dir... En general, no, no veig que sigui un sector, especialment, dinàmic a nivell de direcció i gestió, no a nivell de tendències ni de nous formats de cultura, vull dir, el què de nou... és normal, crec que poques coses, a part d'això, d'aquest exemple, o potser algun altre que hagi fet alguna cosa, en general... Allò que diuen els japonesos "crisi igual oportunitat". Jo crec que en aquesta crisi l'únic que s'ha intentat fer és superar-la i no s'ha vist com una oportunitat.

Si estic d'acord amb tu. Hi havia com aquest discurs d'aprofitar l'oportunitat però s'ha vist que es pot tornar al punt d'inici... subvencions... El mateix de fa dos anys...

Jo crec que sí. També, et dic que tampoc tinc una visió súper general del sector cultural... O sigui conec el sector cultural, però igual que conec el social o igual que conec el mediambiental, és a dir, que no és que estigui especialitzada en cultura. Sinó sector no lucratiu en general... Pel que conec i d'haver treballat amb entitats... mira, aquesta et deia abans molt bé, però no veig que hagi passat gran cosa.

Aprofito que, també, ets de l'àmbit social... trobes algunes diferències... és un sector més mentalitzat a nivell de gestió, de compliment de les subvencions...

Sí, justament, t'anava a dir... és per un tema d'anys, és a dir, segurament perquè fa més anys que estan treballant. L'administració pública, també, els hi he posat molt d'ordre "Mira o entres per aquí...". Crec que, també, hi ha algunes diferències. Per exemple, pel que he vist les convocatòries culturals, pots estar competint amb empreses... per exemple, pot ser una associació petita i pots estar competint amb Focus (empresa cultural del sector privat) i que crec que hi han certes característiques específiques... I, segurament, la idiosincràsia, també... I amb el sector social crec que la diferència és que fa més temps que estan treballant... Per exemple, associacions de persones amb discapacitat fa 40 anys que existeixen... Però, si féssim una comparativa d'anys de creació d'entitats... Si la cultura, així com a moviment, més enllà dels orfeons, d'aquells que estan tota la vida, crec que el creixement ha sigut diferent. O sigui, com a mostra, entitats de persones amb discapacitat que fa 40 anys que estan treballant, i això, també, li dona un altre aire, o sigui per descomptat que hi han diferències. Però, et diria que de similituds n'hi han moltes. El que passa que no els hi agrada que els hi digui a les entitats, perquè tothom es pensa que el meu sector és només seu i que el meu sector és diferent a tots els altres. Llavors, en aquest sentit, crec que seria com comparar, per exemple, el sector farmacèutic, cotxes o supermercats que cadascú té el seu àmbit. Però, si anéssim amb una visió molt més estratègica i global, més parlant de comptes, o sigui, la comptabilitat és la mateixa per a tothom venguis cotxes, o venguis sabates o faci serveis. Per tant, crec que el que passa és això que no els hi agrada sentir o quan parles de plans estratègics o quan parles de màrqueting, l'objectiu, la segmentació, el posicionament... això és igual per a tothom, però això no els hi agrada que els hi diguis. Doncs, crec que hi han similituds, per descomptat, a nivell de processos i de comptabilitat sense anar més lluny, o sigui que tens fundacions, tens cooperatives i tens S.L., però no hi ha una llei comptable per a cada sector, per a entendre'ns...

Al final la gestió dels recursos ho tens per a poder sobreviure, gestionar-ho bé per a tenir recursos perquè l'any que ve puguis fer activitats...

No bé, però això també és un tic de sector i, igual que et deia abans que les entitats creuen que no poden tenir beneficis. Per contraposició, tu ets lucratiu, t'interessen els diners, jo sóc no lucratiu i no m'interessen els diners i, llavors, això fa que tinguis posicions absolutament antagòniques, l'empresa parla de diners i les entitats parlen de valors o de cultura o de programes... clar, si no parlem de diners, perquè això ho fan les empreses, doncs, això està com a l'ADN de les entitats ni sabria dir-te perquè és així. Llavors, els hi has de dir que l'objectiu no són els diners, perquè són el mitjà perquè et permetin treballar per a la sostenibilitat de l'entitat però, clar, això requereix molta pedagogia. A vegades, quan començo els cursos de comptabilitat els dic que no hi ha ningú que pugui viure amb pèrdues infinites, és que és insostenible. Doncs, el teu objectiu és sobreviure, i per a sobreviure, i per

a seguir fent el que tu deies, cultura, festivals, produccions, teatre o el que vulguis durant molts anys, necessites diners... no són el fi, però sí són el mitjà.

Potser, no es tracta de tenir molts recursos, sinó de gestionar-los bé, de portar un bon cicle comptable...

Crec que és un tema maduratiu... I falta entrar en tot el tema d'això. Per això parlava més que no és que tot estigui súper bé i això està malament. Tampoc hi ha una bona gestió d'equips, tampoc hi ha una bona comunicació, tampoc hi ha una bona estratègia de diversificació de clients i tampoc hi ha una bona gestió econòmica. O sigui, no és que tota la resta vagi bé i això no, sinó que és aquest com ho gestionem... per mi, és el que fluixreja en general. En general, vol dir que no hi hagi algú que porti bé però, en general, jo crec que fluixreja, sí.

Bé, finalment, voldries afegir algun comentari addicional?

No, perquè crec que ja t'he anat tocant molts temes que han anat sortint...

Clar, en resum, a banda de l'aplicació dels indicadors de gestió, les entitats han de conèixer quins ingressos i despeses tens, com es forma el teu compte de resultats....

Sí, bé, perquè falta aquesta cultura de la direcció i la gestió i, específicament, en el cas de la gestió econòmica. Crec que per això necessites enfortir-les des d'un punt de vista de direcció, gestió i anar incorporant professionals. Professionals, vol dir, doncs, un director financer, és a dir, algú que només et faci això, però, clar, com que tenen pocs recursos, doncs, abans s'ho gastaran amb una altra cosa...

De fet, després tenen la comptabilitat, però no la utilitzen per a veure com va la teva entitat...

Al final, és el que et deia... entendre que la gent està allà per a una altra cosa (és a dir, per la gestió artística)... però, també, aquesta gestió econòmica. Necessites les eines... Per mi, és indissociable. I, tant és important és el que fas, com el com ho fas, i tot ha d'avançar per a tenir una entitat solvent.

Moltes gràcies per la teva participació.

ES16. JORDI MIRADA SALA

Dades de l'entrevista			
Data	6 de maig de 2022	Tipus	Literal
Format	En línia	Bloc	Quart bloc. Auditoria

Trajectòria professional

Auditor de comptes, membre del Col·legi de Censors Jurats de Comptes de Catalunya (CCJCC). Membre del ROAC des de l'any 2018. Diplomant en Ciències Empresarials per la Universitat Ramon Llull, Graduat en Auditoria de Comptes per la Universitat Politècnica de Catalunya i Postgrau en Auditoria Pública pel Col·legi de Secretaris, Interventors i Tresorers d'Administració Local de Barcelona (CSITAL). Actualment, gerent de la firma Uniaudit Oliver Camps des de l'any 2016, treballant en diverses firmes d'auditoria durant la seva trajectòria professional de més de 20 anys. Altres entitats amb les que ha treballat són Faura-Casas Auditors-Consultors com a auxiliar d'auditoria, Cortés & Pérez Auditores y Asesores Asociados S.L. com a sènior, International Venture Consultants, Crowe Horwarth International i Uniaudit Oliver Camps a la categoria professional de gerent. Va ser responsable del departament de formació a la firma Crowe Horwarth International.

Reflexió personal:

“És vital tenir comptabilitat analítica, perquè reps moltes subvencions i has de poder saber i tenir un bon control respecte quin és el teu pressupost d'aquella subvenció”.

Un dels aspectes que estic treballant és el grau de fiabilitat de les dades comptables de les entitats culturals de caràcter lucratiu. Llavors, quines eines de gestió consideres que més contribueixen a la fiabilitat de les dades comptables?

(Entitats) Culturals, moltes no en faig... Ara estic pensant que en faig d'entitats més socials que de l'àmbit cultural... També, faig sector públic, com saps... A l'àmbit privat... Té les eines que té i, a més, a les entitats que són no lucratives, que tenen pressupostos molt justos... llavors, la fiabilitat de la informació, doncs, poqueta... (sobretot) per un tema de recursos... també, faig entitats no lucratives de l'àmbit públic (auditories) i la informació és molta més... Bé, depèn... perquè, també, en faig (auditories) dintre de l'àmbit públic, d'una banda, de la Generalitat (de Catalunya) i, també, del que no és Generalitat (de Catalunya). Com a tot arreu, hi ha de tot a la Generalitat (de Catalunya). Tinc entitats que apliquen un programa que està fet de forma que han homogeneïtzat per a totes les entitats de la Generalitat (de Catalunya) per a poder tenir tots la mateixa informació. Llavors, en aquí, la Generalitat (de Catalunya) sí que "s'està posant les piles" perquè tothom ho tingui, perquè amb ells hi sigui més fàcil aconseguir la informació com ells volen... Però, a l'àmbit local, depèn... hi ha entitats que bé, aquí ja tornem a estar una miqueta com amb les entitats del sector privat... hi ha una miqueta deficiència d'informació.

I quines eines comptables són més útils per a millorar la fiabilitat de les dades?

Doncs, dues coses... una és comptabilitat analítica, per què? Perquè la comptabilitat analítica, sobretot, penso que moltes entitats, aquestes que reben subvencions, és vital, tenir comptabilitat analítica, perquè reps moltes subvencions i has de poder saber i tenir un bon control respecte quin és el teu pressupost d'aquella subvenció. Llavors, per mi, comptabilitat analítica. I, com que ja saps, em bellugo a l'àmbit del sector públic, doncs, l'altre tema, que és complementari al final, és una comptabilitat pressupostària. També, fer un pressupost que t'ajudi a dir, ostres, doncs, com estem gastant els diners que, al final, l'un i l'altre són cosins germans... O sigui, perquè si vas per pressupostari, també, pots, alhora, va separant per tipus de projecte... el pressupost, ho veig més com a sector públic i, en canvi, per al sector privat, ho veig més com comptabilitat analítica... que ja ho tenen... Això, ho estic pensant per a entitats que tinguin moltes subvencions que ja porten comptabilitat analítica, perquè sinó controlar tot allò "seria un *show*".

Sí, comentant amb altres companys el fet que, potser, les entitats que ja passen el filtre de què ja volen fer l'auditoria o que l'han de fer, llavors, han fet aquest canvi cultural i, per tant, ja no hi hauria incidències...

Correcte, correcte... clar, tu pensa que totes de les que t'estic parlant són perquè són clients meus i, per tant, s'estan auditant... Llavors, clar, la informació ja la tinc perquè sinó tenen un informe que els hi sortiria malament... i no els hi surt l'informe malament per això, perquè la informació és correcta, millorable, sempre... sobretot, amb això que et deia, sobretot, ara m'han caigut algunes entitats petites, de les de l'àmbit local... i que aquestes, doncs, igual hi ha una persona només treballant en aquella entitat. I, bé, llavors ho tenen subcontractat i, bé, doncs, els recursos són molt justos. Clar, d'aquestes poquetes, la majoria que tinc són clients que ja s'han d'auditar i, doncs, per això, bàsicament, perquè reben molta subvenció... Per exemple, ja s'han d'auditar... Llavors, doncs, això ja ho tenen bastant bé, millorable, doncs, si, però, tenen comptabilitat analítica totes. Em trobo, el que em deies del cas d'entitats, clar, que les que m'arriben ja tenen un mínim d'informació que necessito. Segurament, en el cas, com deies ara, d'associacions d'aquestes súper petites, segurament és molt més dramàtic, segur...

I falten moltes entitats que es tinguin que auditar... També, és una mica el que m'he trobat...

Bé, perquè si ens anem a les entitats no lucratives, si poden estar inscrites... O sigui, aquí hi ha dos tipus, pot ser que estiguin inscrites a nivell estatal o a nivell autonòmic... Uns tenen un llistat reglamentari a l'hora d'auditar i els altres, un altre que, sobretot, el que més prima aquí és el tema de subvencions... llavors, aquí a Barcelona, a nivell autonòmic... hi ha bastantes que s'han d'auditar perquè, al final, són cinc requisits, dels quals dos, és que més del 40% vingui d'ingressos d'administració pública o més de 60.000€ que siguin de l'administració pública. Aquests dos requisits, de seguida, moltes entitats el compleixen. Per tant, jo crec que aquí s'auditen bastantes entitats. Et diria... D'acord que totes aquelles molt més petites de 60.000€, per exemple, doncs, no s'auditen, clar, però, i com que els recursos de moltes aquestes entitats és més finançament públic, et diria, que no sé, però, déu n'hi do, de les que s'haurien d'auditar... No, tinc la dada de quin és el percentatge, però puc pensar que, bé, no sé, n'hi han moltes d'aquestes que no amb un tipus de grandària molt petit i n'hi han moltíssimes... però no, no ho sé, no me les imagino tantes, però, bé, no ho sé...

Tot i que ja ho hem estat comentant... En referència a les entitats de caràcter no lucratiu amb auditoria obligatòria o realitzada de forma voluntària, estic analitzant les excepcions habituals dels informes d'auditoria. Respecte dels informes d'auditoria, les excepcions són recurrents o les entitats apliquen mesures per a solucionar-les? Quines són les principals consideracions que en feu al respecte?

Les entitats que tinc no tenen excepcions... Les meves entitats no hi han excepcions. És a dir, pel tema de la qualitat de la informació no tenen problemes, no hi ha excepcions...

Un altre àmbit que estic treballant són les principals àrees de risc, el seguiment fet pels òrgans de govern i si està relacionat amb els problemes i limitacions de les entitats. Creus que la manca de revisió de les dades comptables pels òrgans de govern o la manca d'ús d'eines de gestió estan directament relacionats amb els problemes o les limitacions de la gestió comptable?

Sí, sí, està clar... el que passa, que aquí tornem a estar una miqueta amb el que dèiem, potser, amb la meua visió en tot aquest tema és que ja són entitats, doncs, amb un cert volum... segurament, hauràs pogut preguntar a gent que treballa en assessories, per exemple, i que tindrà més de tot tipus d'entitats i, potser, té aquestes que jo no entro i que, doncs, tindran menys recursos... ara, aquestes meves, et diria que sí, que hi ha un bon control per part de la direcció i que té la informació correcta.

De fet, és que m'he trobat amb grans corporacions o entitats, mínimament, grans i les entitats súper petites que són dos visions totalment diferents...

Clar, segurament, aquí hi ha molta diferència perquè, bé... però, això sí, és com a tot arreu, és a dir, per què treballes aquest tipus de sector, però amb els altres et diria que segur que passa igual. És a dir, aquestes entitats molt petites, doncs, fan el que poden i amb els recursos que tenen... com vagis incrementant el volum, també, crec que vas professionalitzant més el tema i li donen més importància, i tenen alguns recursos més... tot i que sempre dic que tenen pocs recursos aquests tipus d'entitats. Bé, doncs, no deixa de ser que les que jo tinc porten una comptabilitat analítica i, potser, tenen persones que ja fan l'anàlisi de riscos i tot això...

La crisi econòmica que s'ha produït arran de la COVID-19 ha augmentat els problemes i limitacions de les entitats culturals de caràcter no lucratiu. Consideres que la crisi econòmica produïda per la COVID-19 ha reconsiderat la gestió econòmica, comptable i fiscal de les entitats culturals?

Bé, amb les meves, amb el que a mi em toca, no... O sigui, han tingut problemes com tothom... Però, no és un fet de que vagin cap endarrere... no és el meu cas, en les meves (entitats que audito), no és el cas... Què, bé, la pandèmia en alguns casos, doncs, algunes han tingut, per sort, algunes ajudes especials només pel tema aquest que això, doncs, bé, que els han ajudat en aquell moment, que era prou difícil per a moltes entitats... i en algunes meves, també, han rebut subvencions específiques per la COVID-19... Com estan ara? Bé, doncs, estant com sempre o sigui no és que vagin ja endarrere sinó segueixen igual ni pitjor ni millor...

La COVID-19 ha originat nous problemes o ha incrementat els que ja existien. Arran de la COVID-19, heu detectat noves incidències o excepcions en els vostres treballs d'auditoria?

No, no... En aquest sentit, no... Sí que és veritat que, bé, les entitats han fet canvis... Doncs, per exemple, el tema del teletreball i que s'ha implantat a tots els nivells, tant a nostra pròpia firma com amb ells mateixos. Això, ha implantat un major risc? No, no tinc no s'han posat de manifest riscos respecte a aquests canvis, per exemple... d'altres, doncs, no me'n ve cap... No, no ha afectat en res a les meves entitats... et parlo del tema de la COVID-19...

I, bé, finalment, voldries afegir algun comentari addicional?

Mmm.... no... (riem). Bé, sobretot, això les entitats, aquestes no lucratives, el fet aquest que, totes aquestes entitats que es financen amb recursos públics, ostres, està molt mal muntat el tema perquè... Jo ho veig... Hi han subvencions que s'atorguen el dia 31 de desembre del 2020 i fa referència a l'exercici 2020... ostres, que cada any estan igual... Ja ho saben però, clar, no tens una capacitat de planificació correcta de dir, ostres, doncs, "mira faré aquestes activitats"... també, tenen subvencions que, al revés, que l'any anterior ja de les atorguen per l'exercici següent... Però, ostres, sí que reconec que si es financen amb recursos públics, aquests recursos públics s'han de planificar millor. Perquè, al final, hi ha algú que diu... doncs, tenim una altra emergència... segur, que són conscients... i, per això, cada any s'atorguen en aquelles èpoques, però no trobo que sigui el mecanisme.

De fet, també, l'excessiva dependència de les subvencions és un altre tema que toco a la tesi...

Sí, sí... Hi ha molta dependència però és que, al final, sinó tens una altra font... O sigui, quina altra font pots generar per a tenir els recursos aquests, perquè no depenguis... que vagis a diguem-ne a mercat... però, és que no ho veig, per exemple, una associació pot ser que aconsegueixi pel tipus d'entitat ingressos d'associats o per publicitat, per exemple, per activitats, però ho veig difícil canviar la dependència perquè és com és... Moltes són un bé que fan a la a la societat... Doncs, perquè és una manera que el sector públic vol fer aquesta activitat i com que la fa un tercer, llavors, ja per això ja et donen els diners, perquè ho facis... Doncs, difícil, per mi, difícil canviar el tema del finançament...

Moltes gràcies per la teva participació.

ET01. ENRIC VERGÉS MAMÉ

Dades de l'entrevista			
Data	10 de maig de 2022	Tipus	Natural o editada
Format	Correu electrònic	Temàtica	Auditoria

Trajectòria professional

Savi i veterà, auditor distingit pel Col·legi de Censors Jurats de Comptes de Catalunya i membre actual del Consell Consultiu format per expresidents i altres persones col·legiades amb una trajectòria de reconegut prestigi.

Reflexió personal:

“Respecte la gestió, al no disposar d’una estructura adient, en molts casos, les eines són més petites i, al final, el problema és sobreviure. En el cas del pressupost com a element de gestió en una entitat no lucrativa hauria de ser la clau”.

Respecte de la teva llarga trajectòria professional i acadèmica, com podríem traslladar a les entitats culturals no lucratives, la necessitat que disposin des d'un bon control intern, ús d'eines de gestió, transparència i rendició de comptes?

Certament, la normativa en l'àmbit de la transparència per a les entitats no lucratives és una mica menys estricta. En la majoria dels casos, com les organitzacions disposen de menys estructura, en general, malauradament tampoc acaben fent més del necessari. I el més important, el que anomenem com rendició de comptes, si agafem de l'anglès el seu equivalent "*accountability*"⁶, la seva base és la responsabilitat. I davant més exigències, cada vegada es demana més responsabilitat. És un tema normatiu, que està a mans de les comunitats, fins i tot, tenim un PGC adaptat diferent al de l'ICAC, i tot que és dificultós d'unificar, les diferències no són notables. Donat els límits d'auditoria, l'obligatorietat per a les entitats no lucratives no les acaba afectant directament, excepte si aquestes que reben subvencions o ajuts públics. I com l'auditoria, s'acaba veient com una despesa i un destorb més, per tant, intenten no entrar-hi. D'altra banda, en algunes fundacions, en els seus estatuts l'auditoria si és obligatòria, i a banda de les entitats que ho tenen tipificat als seus estatuts, segons la normativa vigent a Catalunya, és obligatòria per a les entitats que superin dos de les tres condicions següents: 6 milions d'euros en l'actiu, 3 milions d'euros d'ingressos i superior a 50 treballadors. A més, l'auditoria és obligatòria per a entitats que rebin ajuts o subvencions superiors al 60 mil euros, encara que no arribin als límits anteriors.

Respecte la gestió, al no disposar d'una estructura adient, en molts casos, les eines són més petites i, al final, el problema és sobreviure. En el cas del pressupost com a element de gestió en una entitat no lucrativa hauria de ser la clau. Un altre cosa és que es porti bé o ni tant sols es porti. A nivell de transparència, encara no és d'ús general, de moment està limitat, encara que s'esperen canvis a nivell internacional, sobretot, en referència a ampliar la informació de la financera a la no financera i, també, la de sostenibilitat. A banda del desconeixement, cal estar molt al dia de la normativa i deixar temps pel seu estudi. Així mateix, crec que la clau és el control intern, les eines de gestió, el control pressupostari, la transparència, la rendició de comptes. Tot està sota el paraigües del bon govern corporatiu, sigui empresa lucrativa o no, i els que manen, que siguin exigents. Una altra cosa és l'administració, i en el nostre cas la Generalitat de Catalunya, que s'hi ha de posar seriosament, com també s'ha de considerar en la cultura de cada organització.

⁶ *Accountability*: La traducció precisa seria "retiment de comptes", el fet de passar comptes dit vulgarment.

ET02. DAVID REGALADO TEIXIDÓ

Dades de l'entrevista			
Data	1 d'agost de 2022	Tipus	Literal
Format	En línia	Temàtica	Comptabilitat i indicadors

Trajectòria professional

Professional de més de 20 anys d'experiència, la seva trajectòria professional s'ha desenvolupat, principalment, en el sector cultural a l'àmbit de les entitats de caràcter no lucratiu. Diplomant en Empresariats, Postgrau en Economia, Dret i Recursos humans a la Universitat Autònoma de Barcelona i Executive MBA a la EAE Business School i la Universitat de Barcelona. Responsable del Departament d'Administració i Comptabilitat, Control i Gestió del Mecenatge i, finalment, Director Financer durant més de 13 anys a la Fundació Orfeó Català-Palau de la Música Catalana. Docent des de l'any 2015 a l'ESMUC en les assignatures de "Gestió comptable i financera" i "Gestió i planificació pressupostària" dins del mòdul de "Producció i Gestió" del "Títol Superior de Música". Formador en comptabilitat, fiscalitat, i dret societari relacionats amb fundacions, associacions, cooperatives i empreses d'economia social i solidària.

Reflexió personal:

“Sensibilitat pel tema de la gestió econòmica de les entitats, que és tan necessària i, a vegades, tant injuriada i oblidada”.

D'entrada, voldria posar-te en antecedents. A nivell de gestió econòmica, dos dels problemes detectats durant el treball d'investigació de la tesi són, d'una banda, la manca de coneixement perquè hem detectat que es prioritza la gestió artística per sobre de l'econòmica i la falta de comprensió de com es formen, per exemple, partides comptables com els ingressos i les despeses. De l'altra, això pot provocar que no s'utilitzin prou eines de gestió. Llavors, quina és la teva experiència? Què penses que es podria fer? Com es podria fer més pedagogia per a entendre la importància i que millorés la pròpia gestió?

Bé, a veure, crec que el principal problema en part comença en la pròpia formació de l'artista, el que ve d'estudis artístics, doncs, hauria de tenir una base mínima, que no la té. I els que venen d'altres sectors, d'altres vies del món artístic que, evidentment, no tenen perquè tenir aquests coneixements, però si són necessaris... no només pel tema d'artistes, sinó també per la vida general. Dit això. Ara, per exemple, a l'Escola Superior de Música (ESMUC) només els (alumnes) de gestió, els que es dediquen a la branca de gestió, producció, gestió tenen assignatures relacionades amb aquest tipus d'activitats, més de números... També tenen una miqueta de màrqueting, una mica de comunicació... però, a banda que potser no estan massa al dia, són poques hores de dedicació, són assignatures molt concretes d'una assignatura d'un semestre, un any a la carrera... Aquí sí que hi ha una part de comptabilitat i una altra de gestió pressupostària, assignatures que es donen cada any... un any, comptabilitat, i l'altre any, gestió pressupostària... Clar, s'està fent en l'ordre que toca. Primer, saber una mica de base de comptabilitat i, després, poder fer una gestió pressupostària amb "una mica de cara i ulls" a partir d'un balanç pressupostari, d'un compte de resultats pressupostari, d'un compte de tresoreria. Sí que falta una mica la part impositiva, que jo la tinc inclosa en el temari i, realment, es dona a final de tot perquè tinguin una mica de coneixement de l'IRPF... però no s'entra molt més en profunditat. Són 45 hores per assignatura i tampoc donen per a gaire més... però, sí que és cert que hi ha un desconeixement bastant gran.

Bé, havíem treballat plegats i ja sabem la problemàtica, per exemple, de l'IRPF en les factures, o de quan es pacte un net o un brut... Sí que és cert que, quan comentàvem la part de la direcció artística, potser, ha passat per sobre de la direcció econòmica, i jo crec que hauríem d'anar de la mà... moltes vegades, perquè no per mala fe ni perquè la gent no vulgui fer la feina, sinó per desconeixement. Al final, quan ens hem trobat què s'ha fet un pressupost i resulta que s'havia fet pels nets i no pels bruts⁷, la qual cosa sí és una entitat petita i té el suficient marge com per a assumir aquest 15-19% d'IRPF d'aquí o són de fora, doncs, evidentment, s'ho poden permetre... quan això ho extrapolem a una entitat una mica més gran, aquesta desviació pot arribar al milió d'euros (per exemple), sobretot tenint en compte que porten gent que són professionals de fora de la Unió Europea i, per tant, tenen una retenció del 24%, doncs, incrementar el pressupost negant aquestes quantitats pot ser motiu d'un marge negatiu... i si ets una entitat pública o privada amb una mica d'entitat i categoria no et pots permetre aquest tipus de repàs. Som conscients que poden passar en moments puntuals i particulars, però que no han de passar com a cosa habitual, d'acord? En el moment en què això es converteix habitual seria un problema greu... Les empreses més petites del sector cultural, en general, sí que ens trobem que no tenen cura a l'hora de fer els números... igual que la comptabilitat, tenim la comptabilitat general del PGC, val? Sigui una entitat amb ànim de lucre, una associació, una fundació cultural que són sense ànim de lucre i que té uns plans específics comptables, sí que ens trobem que amb això queda curt... Arribaràs a saber el

⁷ Es refereix al càlcul total de la despesa d'una factura. És a dir, la diferència esdevé que quan es realitza el contracte, l'ens ha pactat l'import brut abans d'aplicar l'IRPF i/o l'IVA o, bé, si s'ha acordat per l'import final a pagar, per tant, l'import net i, en conseqüència, haurà d'assumir els costos dels impostos anteriorment esmentats.

resultat de l'any, ingressos menys despeses, pots saber si va malament, però els hi falta una analítica... que això ja és una altra assignatura, crec que és una altra matèria que també s'hauria de donar.

Ja s'intenta explicar una mica en el tema de gestió pressupostària, de fer un pressupost base zero i començar a fer per activitats i, després, sumen al final tota la part d'estructura... però, en aquest tema concret de fer un compte de resultats per cada activitat... crec que és bàsic i que no s'està fent de manera habitual... hi ha moltes que sí que ho fan, les que tenen una miqueta més d'entitat o porten més temps al mercat però, sobretot, les noves, més d'emprenedoria... veus que hi ha entitats que quan els hi dius "què us costa fer aquest concert, aquesta activitat?", "no ho sé", "i com ho pagaràs?", "bé, tenim donacions...", ja però si no saps el que et costarà per molt que tinguis donacions.... primer, si et donen una subvenció has de tenir les despeses acotades perquè, sinó el que et donin de més ho hauràs de tornar i, a més, una subvenció et subvenciona el 80% del projecte, l'altre 20% l'has de generar tu i, també, és un problema afegit... en el món de la cultura està molt estès viure de les subvencions. Bé, siguem conscients que a no ser que tinguis la sort que vagis al 100% del programa, que això passa molt poques vegades, les subvencions només et paguen el 80% del cost de l'activitat, com a molt... el 50, 60, 80 (per cent), el que sigui... però, tota la resta no subvencionat l'has de generar d'activitat econòmica... i, és més, si entrem en temes fiscals com són l'IVA, que si estem exempts per l'activitat cultural, o si volem renunciar a l'exempció, per això haurem de valorar en cada cas si és així o no. Però... sí renunciem a aquesta part d'IVA, en aquest cas el 10% d'IVA de les entrades, l'haurem de generar a més a més perquè l'haurem de pagar... que aquest és un altre tema... que Hisenda t'utilitzi com a recaptador d'un impost no ho entenen gaire... i no parlem del tema de l'IRPF, que li deixés de pagar, però li tens que pagar a Hisenda... ja costa aquest concepte amb el tema de l'IVA... És un altre tema que, també, ens hauríem de replantejar o de com s'explica o de ser conscients què s'ha de fer pedagogia al respecte, perquè són uns diners que no són teus... Quantes vegades hem sentit? "És que haig de pagar l'IVA", no, has de tornar a Hisenda el que has cobrat de més, allò que es compra menys allò que vens i es paga la diferència. Però, bé, això seria entrar massa en matèria. Però, bé, crec que, el que dèiem, sobre el que preguntaves... crec que hi ha una manca de coneixements bastant gran, en general, amb una tendència, per experiències pròpies, que no es vol que l'activitat econòmica, és a dir, la gestió econòmica, condicioni l'activitat artística i això és un problema, perquè els recursos són limitats, evidentment... si vius de grans subvencions i t'ho pots permetre, la resta d'entitats han d'anar bastant ajustades, per tant, tenen uns pressupostos ajustats. Encara que sigui sense ànim de lucre, han de tenir una mica de benefici perquè han de pagar l'estructura de la pròpia entitat per a poder seguir funcionant, perquè no es poden permetre el luxe de tenir una activitat que sigui deficitària. Una entitat una mica més gran, com les que hi ha aquí a Catalunya, doncs, no tenen aquest problema, perquè poden balancejar els seus espectacles, tenint beneficis en unes activitats i altres pèrdues.

També, has estat en entitats de caràcter social, veus alguna diferència entre la gestió d'entitats no lucratives de l'àmbit cultural i social?

Crec que totes han de tenir àmbit lucratiu, partint de la base de què són sense ànim de lucre. Totes han de tenir una activitat que sigui amb superàvit, bàsicament, per a mantenir l'estructura. Això no vol dir guanyar diners o que generis la suficient capacitat econòmica com per a no dependre de ningú en la mesura del que es pugui o perquè tinguis necessitats d'autofinançament, és a dir, depenent del patrimoni que tinguis per si l'hauràs de mantenir, depèn dels pagaments, tinguis activitat o no. Per tant, tot això ho has d'anar preveient i això

com es fa? Hi ha les reserves... per tant, has d'anar generant un recursos per si un any et va malament, tinguis suficient el múscul financer com per a suportar un, dos o tres exercicis amb pèrdues... en el sector cultural crec que no és massa habitual... clar, aquí hi ha els grans equipaments que són públics, o híbrids, públics-privats, que aquests via injecció de diners de l'administració, doncs, han pogut mantenir els seus pressupostos i mantenir la seva estructura. Però, això no passa amb la resta d'entitats, que són la majoria, tota la resta són pimes o micros. Temes de transparència... Les obligacions són mínimes... per molt que siguin sense ànim de lucre i estiguin obligades al tema de transparència, doncs, fan el que fan...

De fet, em sorprèn, que necessitin l'obligació de la llei de transparència... Explicar mínimament el teu projecte, quan la majoria dels ingressos provenen de subvencions, d'ingressos d'administracions... és a dir, recursos que no ha generat l'entitat. Hi ha de ser... però, em sorprèn...

El que passa moltes vegades, que per culpa de tres o quatre que fan malament les coses, doncs, es converteix en l'obligació per a tothom i ja m'està bé, però bé... I crec que hauria de ser una miqueta més exigents, quan treballen amb diner públic, aquest diner ha de ser traçable. Fins a l'últim cèntim ha de ser traçable, d'on ha sortit, com s'ha gastat i a on ha arribat del sector públic, a quina empresa ha arribat i com s'ha gastat. Ja està, no hi ha més. De fet, moltes subvencions ja va anar associades a una auditoria posterior per a veure el compte justificatiu amb una auditoria, per a demostrar que tot el que hem dit que s'havien de gastar... hem donat una subvenció per fer això, i he fet això...

Estem parlant de la falta de coneixement, la falta de formació que caldria... però, el pas següent seria l'aplicació de les eines de gestió i que encara no és un element prou desenvolupat. També, la tasca es subcontracta a gestories i no es fa prou seguiment. Crec que és essencial explicar la importància de la gestió econòmica i que aquesta hauria de ser complementària a l'artística, és una qüestió de supervivència. Quina seria la teva experiència?

Sí, sí, sí. Doncs, crec que, bé, tots hem conegut casos de departaments de comptabilitat que el que menys hi havia eren comptables de formació. Començant per això, que és bastant xocant, doncs, bé, algú amb Humanitats o que ve de temes de comunicació, algú que va estudiar en el seu dia un FP administratiu, que dediqui al tema artístic, però, en departaments de comptabilitat... Bé, han hagut d'aprendre, però no és el mateix que tinguis un certs coneixements, que no en tinguis. La sensibilitat a l'hora de prendre decisions és un pèl diferent... si tens coneixements o no en temes comptables o fiscals, que si no els tens, evidentment. Per exemple, vols posar una factura d'un mòbil que li pagués al teu fill, això passa de vegades... El poses a una despesa com a "subministraments" o el poses "altres serveis"... és una mica això, com que no saben ben bé, doncs, el primer és un error passar una factura de mòbil del fill per l'empresa... temes personals. No s'haurien de passar per l'entitat perquè no són pròpiament de l'activitat. Per tant, començant per això...

Després, la falta de voluntat de fer un seguiment d'aquests números... perquè com comentaves, moltes vegades, les empreses subcontracten aquest servei a una gestoria. I el que hi ha és una falta de comunicació entre la gestoria i l'entitat. Això es dona perquè, primer, els impostos, la majoria de vegades, són trimestrals i tenen un retorn d'informació, si el tenen, trimestral. Clar, això, quan a l'últim trimestre és el desembre i et presenten els números el 30 de gener, ja no hi ha marge de maniobra per a refer res del que hi havia. No, llavors, saps que has tingut pèrdues o has tingut molts beneficis quan ja ha està tot fet. Bé, per tant, no tens

marge de maniobra per a reaccionar... sempre hi ha possibilitats de fer coses, però, clar, igual no t'interessava tenir tants beneficis i pagar-te dividends, si és el cas d'una empresa amb lucre, o per a una entitat que tens els treballadors quasi sense cobrar i, després, hi ha molts beneficis, hauràs de pagar un 20% d'impostos, doncs, paga una mica més al teu personal i reduiràs beneficis. Acabaran pagant impostos? Si, però, almenys tindràs el personal content. També, una mica amb temes de sensibilitat amb les persones.

Però, sí que hi ha falta de coneixements i, sobretot, insisteixo, amb el tema de la canalització que és aquesta: “és la part que jo no conec, ni vull conèixer, ni m'interessa, te la passo a tu i ja t'apanyaràs...”. El que volia dir és que una cosa és que la teva gestoria presenti els impostos i et faci la comptabilitat per a complir amb les obligacions fiscals anuals i societàries dels comptes anuals. I, l'altra és que et portin la gestió econòmica, que no és això. Ara, si vols que et portin la gestió econòmica, això s'ha de pagar i no volen. Què cobraràs per presentar un document? Però, sé quin document s'ha de presentar, sé com s'ha d'omplir perquè no tingui errades i que estigui bé. És el temps d'una persona que estigui treballant. Els serveis amb una miqueta de valor, de qualitat, s'han de pagar, perquè si no els pagues, evidentment, el resultat pot ser que topis amb una persona que sàpiga molt com tu i et soluciona el problema o, potser, que no i et farà qualsevol cosa per a sortir del pas i, després, tornarà a haver-hi un requeriment i un altre requeriment... doncs, ostres... Tinguem una miqueta de sensibilitat amb aquestes coses.

Vaig estar al Palau i una de les coses que vaig recuperar va ser presentar els impostos, perquè els impostos es feien fora. L'únic que no va ser l'Impost de Societats, perquè és complex i porta una revisió d'un tercer... però, sent entitat sense ànim de lucre sota la Llei 49/2002 i, per tant, estan obligats a presentar-lo perquè passen certs límits, però, normalment, no s'ha de pagar perquè l'activitat que tenien era tota fundacional. Va haver-hi bastants canvis en temes d'IVA i es van anar incorporant i es va anar assumint com a cosa normal perquè si té alguna cosa la part fiscal i comptable és que cada any surten “sorpreses”. Sempre dic que és un acudit que els dies 27, 28 i 29 de desembre amb la llei d'acompanyament de pressupostos surten canvis que no tens, pràcticament, marge de maniobra per a fer modificacions al sistema informàtic. Per a aplicar les novetats que hi ha en l'any següent, sempre ens obliguen a estar al dia i sempre ens obliguen a estar a la darrera modificació fiscal, la darrera modificació comptable... al final, la llei surt un dia, i tal dia es comença a aplicar... També, comentava el tema del programari, evidentment, s'ha de tenir un programari una mica decent. Avui en dia hi han eines relativament econòmiques que permeten fer una analítica. Poder no amb la profunditat que voldries o poder t'has d'adaptar a la eina. Però, bé, si t'ho pots permetre, hi han eines que et permeten configurar-les a la teva manera, evidentment, té un cost i altres eines que ja venen pre-configurades i t'has d'adaptar a aquesta pre-configuració, però sí que permeten obtenir una sèrie de dades... una analítica bàsica per projectes. Tota entitat cultural que faci una obra de teatre, que faci un concert, que faci qualsevol producció artística, ha de saber que li costa aquesta producció artística, per tant, ha de poder imputar ingressos i despeses. Evidentment, hi haurà una part d'ingressos i despeses que serà més difícil d'imputar i no es pot imputar com un total.. al final, costos fixes i d'estructura que pots mirar de fer un repartiment. Criteris bons, criteris dolents... al final, són criteris que decideixes tu. Potser, hi ha algú que sigui més proper a la realitat, però és molt difícil... Si vols tenir informació, la pots tenir...

En quant el quadre de comandament, doncs, evidentment el sector cultural té un problema que no hi ha unes dades estandarditzades... el que serveix per a la música clàssica, no serveix per a la música més contemporània, o per a altres tipus de música... Bé, has de buscar els

indicadors, que et siguin interessants per a tu, per a saber la teva evolució. Alguns que siguin comparables amb el sector i altres que siguin teus propis, que et siguin útils... perquè cadascú té la seva estructura de costos i cadascú té la seva estructura d'ingressos i, per tant, difícilment d'estandarditzar. Si ets una entitat pública, potser, tindràs uns perquè més o menys ja tenen un estàndard... les que són privades, moltes estan bastant subvencionades o amb una part important, doncs, han d'aplicar un híbrid entre l'empresa privada i l'empresa pública... les que són privades 100%, hauran de buscar el seus indicadors que els hi facilitin la informació... un podria ser la rotació de personal. Evidentment, sí és una entitat que té molta rotació de personal o el problema és un excés de feina, o és un problema de salaris o és un problema dels dos, excés de feina i manca de salaris... o el tracte no és correcte... al final, la rotació de personal és un indicador de com funcionen les empreses... i amb una alta rotació de personal és que algun problema hi ha que moltes empreses no són conscients. Hi ha empreses que ja ho tenen com és habitual (fora del sector cultural), és bastant habitual en empreses de menjar ràpid... són gent que està estudiant, treballa uns mesos i marxa, però ja és un sistema de treballar. Ja està bé. Som conscients que això funciona així... (amb l'indicador de rotació de personal) Arribarà un punt que tindran una sèrie al llarg dels anys que servirà per a saber quina part d'aquesta rotació de personal és la cíclica habitual, de l'activitat, i quina no. Evidentment, si en un departament d'administració va marxant gent, doncs, ostres, alguna passa perquè el departament d'administració ha ser una posició bastant estable... gairebé, necessites un exercici i mig o dos per a saber com funciona tot l'any, tot l'any fiscal i tot l'any comptable d'una entitat.

Moltes vegades, el que falta és una visió més global de tot el que hi ha. Al final, tot moviment acaba tocant algun euro. Hi ha molt poques activitats que no acabin tenint impacte econòmic. Però, totes les que toquin diners, ja sigui d'ingrés o despesa, hauria d'estar, no diré consensuat sempre, però sí en contacte amb el departament d'administració per a saber si es pot fer. I què és viable fer-ho i que encaixa dins de l'estructura econòmica de l'entitat. Evidentment, entitats que siguin deficitàries, sempre quan siguin estratègiques per a l'entitat, si com a resultat, sigui un tema que vagi bé per a comunicar, d'imatge, de visualització de l'entitat en el món cultural... perquè, si és cert, que la inversió amb publicitat i comunicació és molt important... si no comuniqués, no existeixes... S'ha de fer una inversió. Però, en determinats casos, s'ha de tenir clar que hi ha algun retorn, si fas una bona comunicació... però, hi ha d'haver algú que posi en alerta... Totes les activitats han de tenir un perquè. I aquestes han d'anar no només a la part econòmica, sinó també a la part artística i a la part de direcció general, que és la que ha de tenir aquesta visió més estratègica per dir s'interessa. Potser, els que ens dediquem al tema de números ho veiem més clar, però si busques una activitat per a guanyar (per exemple) 6.000€, i et suposa una feina, tenir el personal estressat molt de temps per molt que sigui feina... Sí amb una altra activitat podem guanyar aquests mateixos 6.000€ amb la meitat de recursos, amb la meitat d'energia, doncs, potser que deixem anar la primera perquè no ens interessa. Al final, hem de veure on focalitzem els esforços. És un tema tant econòmic com estratègic...

Sóc partidari que la part de direcció general sigui més econòmica que no pas artística, que defensarà el que sigui (direcció artística). És feina de la part econòmica dir, bé, doncs, això es podrà fer aquest any o això no... al final la part artística ha d'estar una mica supeditada als recursos. Si en pot generar, perfecte. No hauria de tenir limitació. Si les seves activitats generen suficients recursos com per a què almenys no sigui un punt negatiu dins del pressupost de l'entitat. Però, evidentment, si són alguns temes de risc en què poden haver-hi complicacions econòmiques, sobretot, per cancel·lacions en el tema de la COVID-19, no s'havien posat clàusules de cancel·lació per "x" motius, quan molts advocats ja estaven dient

que tot el tema de cancel·lació hauria d'estar per contracte i a molts contractes no hi era... Molts contractes que s'han hagut de complir, per tant, s'ha hagut de pagar el 100%. Però, sí és cert, que feia molts anys que els legalistes ho estaven avisant... Això és una falta de previsió, sí. Però, bé, ha passat ningú s'ho esperava, doncs, a aprendre per les properes... s'ha de posar un punt sobre la cancel·lació, en cas que passi alguna cosa... tinguem en compte que seria un error si torna a passar... si no ho tenim previst, tenim un problema... que és un dels altres grans problemes que té el sector cultural, que no miren més enllà de l'horitzó anual. Sí que per a muntar temporades a dos o tres anys vista... les grans produccions, òperes... necessiten tenir les dates tancades amb dos o tres exercicis d'antelació... però, això passa a les grans, molt grans... la majoria d'entitats treballen els horitzons de temporada.

Semblava que s'aprofitaria el tema de la COVID-19 per a fer un canvi cultural, però sembla que no s'ha utilitzat. Quina llàstima per no dir, ostres, doncs, la gestió econòmica és més important del que semblava. Tot i que es subcontracti, s'haurien d'entendre els comptes de l'entitat... Si volguessis fer un comentari, una frase, un input, per a entendre la importància de tot el que hem parlat... entendre que "si no tens això tancaràs"...

Si, si, doncs, crec que la reflexió és correcta. Al final, a qui li interessa que l'empresa funcioni és a tu, i si tu no et preocupes, els demés no es preocuparan per tu. El gestor farà la feina per a què l'han contractat, que és per a fer la comptabilitat, presentar els impostos... T'avisarà si la cosa va malament, però no molt més enllà... les decisions no les prenen els gestors, les tenen que prendre l'empresari o les ha de prendre la pròpia entitat... La necessitat del seguiment del dia a dia de la pròpia activitat, seguiment econòmic... Perquè, al final, podràs fer activitat si tens recursos, si no en tens, s'ha acabat. És així de cru i així de simple, però crec que és importantíssim que la gent sigui conscient que sense fer seguiment del negoci, les coses no funcionen. Aquesta crisi de la COVID-19, el que hem vist també ha sigut, passa a cada crisi, però en aquesta especialment, aquelles empreses que estaven mitjanament bé han pogut sobreviure. Moltes ajudes, però la majoria sense per a incomplir alguns preceptes del que es demanava les subvencions, però, bé, han pogut mantenir-se, les que estaven ja en precari han tancat totes. Jo em dedico a fer moltes constitucions d'entitats sense ànim de lucre, algunes del tema cultural... i els hi dic que muntar una empresa és molt fàcil, costa uns diners. Però, tancar-la també costa diners. Tancar una empresa suposa una mitja de 3.000, 6.000€. Per tant, que tinguin previst "que no és que tinc pèrdua i me'n vaig". Això passa molt a les associacions, què passa que tancaran negatiu i, clar, la junta directiva i els socis han de posar els diners que falten per a tancar. És la seva obligació sobre la llei o si no declarar-se amb un concurs de creditors i un jutge dirà si això ha sigut el dolo o el que sigui. Però, és a dir, tancar una entitat, a banda de dolorós, té un cost. Llavors, abans de què això passi, siguem conscients de la importància que té la gestió econòmica de les pròpies entitats. Hi ha moltes alternatives abans que tancar, la podem traspasar, la podem cedir... si realment ens interessa mantenir l'activitat, doncs, buscarem una sortida, sinó, doncs, anem a tancament.

Ens hem trobat entitats que fan formació què diuen "jo estic exempt d'IVA perquè faig formació". Bé, depèn. La llei de l'IVA diu, faig resum: la formació estarà exempta, sempre i quan es doni un temari que sigui oficial i que es doni un centre de formació. Si incomplint qualsevol dels dos preceptes, aquesta formació ja va amb IVA (21%) perquè és un servei. Llavors, si hem d'incorporar el cost i deduir-lo, ja no surt a compte. Quan es munta una entitat s'ha de fer un estudi, has de fer un bon pla econòmic i financer previ per a veure que aquests números surten. Veure si la teva activitat és una activitat productiva, o si treballen subvencions. El que genera la teva part d'activitat que generis amb d'aquestes subvencions i també la part necessària de finançament que hauràs de pagar perquè, d'entrada,

avançaràs els diners. I, després, la cobraràs, si justifiques bé. Per tant, tens un decalatge d'ingressos important que hauràs de cobrir amb préstec, amb pòlisses de crèdit... (per exemple). Per tant, s'ha de veure si té l'estructura productiva, si és financera o és de producció... fer que tot això no és fàcil. Clar, llavors, amb embarcar-se a fer segons què... Sempre hi ha queixa de les subvencions, quan tenen un pressupost relativament elevat, potser, es destinen a mantenir les grans (entitats), però estan bastant repartides... hem de veure el que hi ha, perquè, al final, tots els sectors tenen necessitats de ser subvencionats en determinats moments, sobretot, a l'inici de les activitats, però quan ja tenim una certa, diguem, experiència, hauríem de ser capaços de generar una part dels ingressos propis. El no que podem és estar sempre demanant diners per “fer el que m'agrada”, això és una miqueta l'estigma d'aquest sector... no sé si t'he contestat a la pregunta. Són moltes coses pel que és important el tema de la gestió econòmica.

La intenció d'aquesta tesi ha estat ajudar al sector i demostrar la importància de la gestió econòmica que ha de ser complementària a l'artística, aplicar indicadors, incorporar personal amb expertesa...

Avui en dia hi ha suficients postgraus, que la realitat que no s'aprenen massa cosa perquè són una mica dispersos de la part de gestió econòmica... n'hi ha a totes les facultats, a la Universitat de Barcelona, a la Universitat Pompeu Fabra, a la Universitat Autònoma de Barcelona... tenen màsters amb temes de gestió cultural que, evidentment, doncs, els temaris són una miqueta, el que deia, dispersos però per a tenir una base...

I si necessites ampliar... doncs, pots anar fent formacions més petites... Sinó, també, no estiguis dintre de la gestió de l'entitat...

Exacte. La base comptable i fiscal és la mateixa per a totes les entitats. Després, tenen les seves particularitats. Si ets una associació, una fundació, una S.L., una S.A., amb diferents criteris de capital i de governança però, al final, ja són especificitats. Però la base és la mateixa per a tothom i la base dels números d'un compte de resultats és la mateixa facis un concert, una teatre, vendre cotxes o llogar motos. Al final, necessites tenir aquest coneixement. I és vital per l'entitat col·locar a la gent a fer la feina per la qual s'ha format. És com si em posen a fer de director artístic, doncs, no en sé... la meva sensibilitat envers la música no és la mateixa que la dels números, per tant, la faria bé, suposo que no... però, em posen números, doncs, sí, perquè és el que em dedico, és el que m'agrada i no perquè m'agrada, sinó que a banda de perquè m'agrada, és perquè ho he estudiat. S'ha de posar a la gent a fer la feina per la qual ha estudiat, i a més que saps que li agrada, hi haurà més rendiment. Quina “mania” de voler posar a gestionar econòmicament entitats a persones que no tenen aquesta sensibilitat, que potser la tenen o l'adquireixen el temps, però, però no estan formats per això...

No conec tots els sectors del món, però sí que em dona la sensació que passa més en el sector cultural i costa trobar en els departaments d'administració pròpiament comptables o economistes amb una forta experiència...

Doncs, passa molt en el teixit associatiu, en general. En una fundació no passa tant, perquè ja són entitats que requereixen d'un capital important, amb un requisits importants... Qui s'embarca en una fundació sap que té unes obligacions, però en una associació que pot donar-se que no hagi de presentar impost de societats... Però, (si, per exemple), munta el bar de l'associació de veïns i recapta 4.000€, doncs, això obliga a portar una comptabilitat i a

presentar una sèrie d'impostos, perquè és un dels tres criteris per a presentar l'impost de societats, que no significa que tinguin que pagar perquè igual s'han gastat més diners del que ha recaptat al bar, però sí que tenen unes obligacions fiscals derivades d'aquesta activitat econòmica, que ja obliga a tenir una comptabilitat oficial, de partida doble, a presentar l'impost de societats, a presentar els impostos trimestrals... I moltes vegades no conscients i, potser, està fet com un pas previ a muntar un altre tipus d'entitat jurídica perquè no tenen necessitats de capital. Amb tres persones ja la tens formada, el registre d'associacions és relativament ràpid, amb un mes ho tens tot enllestit, tens el teu NIF i pots tenir el teu certificat digital de representant amb la qual pots fer tot el que sigui. Després, es volen contractar, doncs, no es pot perquè la llei diu que la gent de la junta només poden estar contractats la meitat, no vol dir que els altres podrien estar contractats per a unes feines diferents de les que són els òrgans de govern.

Clar, però ja no és la finalitat de l'associació...

El problema és que des de moltes entitats públiques se'ls està guiant cap aquí per a muntar una entitat i fer la prova de que funciona l'activitat o no... ostres, una entitat que té unes responsabilitats jurídiques al darrere, almenys els representants, que és per a provar si un negoci funcionarà o no... però això passa, a Barcelona, arreu del territori... Si ha un pla econòmic-financer darrere que surt positiu i que pugui fer plantejar obrir una entitat, i vols fer això perquè no tens necessitat de capital, perquè no tens recursos, molt bé, però no hauria de ser la via d'entrada de prova.... Al teixit associatiu cultural, passa moltes vegades. No només amb música o amb teatre, també passa amb llibreries, amb altres sectors... (per exemple) si volen muntar una llibreria que són associació i activitat econòmica, potser, que penseu una altra mena de forma jurídica que sigui més adient. Però, bé, si no podeu començar altra manera començar així i si la cosa va bé plantegeu-vos-ho de quan es pugui canviar de forma jurídica... moltes s'acostumen... a part de què fiscalment tampoc és massa interessant perquè és el mateix que una S.L. Doncs, per tant, això i responsabilitat il·limitada dels membres dels òrgans de govern, doncs, munta una S.L. que, al final, estarà limitat. I si el negoci no funciona, doncs, un jutjat revisarà que allò no hi ha hagut mala fe i la teva responsabilitat s'acabarà amb el que s'ha aportat a l'empresa. Té implicacions de fons que són importants.

I tornem al mateix... perdona que insisteixi... però tenir un quadre de comandament, que és el que comentàvem abans, que siguin dos o tres indicadors, o quatre o cinc, que no suposin un excés de feina administrativa, però que tampoc deixes de fer-ho... Fes-ho, perquè almenys tindràs ni que sigui un hauria de ser el resultat segur... Aquest sempre, crec que hauria d'estar a tots els quadres de comandament, el resultat del dia d'avui, encara que surti negatiu, potser, perquè encara no hem venut el que teníem previst vendre i han començat a pagar despeses, per tant, que pot ser negatiu. Però, bé, tenir-ho controlat, m'està bé. I fer-ho de manera, ja no dic diària, però sinó setmanal i si no pot ser, doncs, mensual, però almenys anar tenint un seguiment. I, sobretot, si has fet un pressupost, fes-ho servir, és un document que està viu, s'ha d'anar comparant amb allò que havies previst en el pressupost amb allò que tens en el compte de resultats real... i sobretot, mirar que la tresoreria et quadri perquè si la tresoreria no acompanya el compte de resultats no serveix de gaire... perquè si no pots pagar, no podràs vendre, perquè no podràs fabricar o no podràs produir...

Allò que per mi és una eina important, sobretot, el resultat. Un seguiment del resultat crec que és vital i, després, altres temes que tinguis, com subvencions que puguis rebre, o els ingressos com a tal... sobretot, calcular el punt mort de la teva activitat. Igual no amb unitats, perquè és molt difícil, però sí amb monetari... que necessito per a cobrir les despeses

mínimes. I sobretot, quan es fan activitats, quin és el nombre mínim de participants/usuaris, els quals aniran destinats a aquesta activitat per a fer-la, ja no dic rendible, per a fer-la que no perdis... ara, però comptar amb el quadre de comandament, faria ingressos, sobretot el resultat, i fer un seguiment d'aquest resultat i, després, el quadre de comandament ha de ser amb aquelles dades claus de la teva activitat que permetin veure ràpidament si vas malament... analitzar aquell servei per a donar-te compte de si la cosa evoluciona bé o malament... i si veus que un número et desquadra, doncs, ràpidament anar a mirar, a veure quina solució se li pot posar. I si tenim pressupost... el seguiment d'aquest pressupost, perquè per mi és una altra eina dins del quadre de comandament. El seguiment del pressupost que hi hagi un "ok", és correcte o no és correcte. Ja podria ser un indicador... perquè moltes vegades confonem aquests indicadors del quadre de comandament amb quantitius i, moltes vegades, són qualitius i per tant, en aquest cas, hauria de ser "seguiment del pressupost està ok", doncs, un "ok" i ja està... Si aquesta dada no surt "ok", doncs, hem de revisar-ho.

Per acabar, si voldries afegir algun comentari addicional?

El tema que comentàvem abans, insistir amb el tema del programari. Hem de tenir un programari que ens permeti la introducció de dades, fàcil i ràpida... i, sobretot, no duplicar, triplicar feina... que, moltes vegades, (per exemple) tenim una administrativa per la llista de factures, després les factures entrades en el sistema informàtic, després li tornem a donar una altra llista que fa una tercera persona per a anar a la gestoria... Hem d'utilitzar l'eina com a punt central d'informació. I com et deia, no cal un SAP, un Navision... pots anar a un SAGE 50 (l'antic Contaplus) que si tens una bona configuració prèvia de l'eina et dona moltíssima informació, ja tens un quadre de comandament amb els ingressos i les despeses, el resultat, ho pots comparar amb anys anteriors... vull dir, ja venen predefinits aquests punts més bàsics, després, evidentment, has d'afegir els que tu necessitis pel teu dia a dia. Per fer seguiment del dia a dia, evidentment, si vens entrades, doncs, un dels indicadors ha de ser la venda d'entrades. Però, te l'has de fer teu... i, per això, necessites tenir coneixement del que és la teva pròpia entitat... està molt bé comunicar fora, però també ens hem de comunicar internament amb un bon sistema d'informació, a nivell de gestió, perquè et permeti enganxar-ho tot. Tenim molta informació i, moltes vegades, no sabem com utilitzar-la. Bé, aquest és un dels grans defectes, no només del sector cultural, que és bastant evident en aquest sector, sinó de molts d'altres, per exemple, també passa molt més al sector social, el tercer sector, sobretot. Però, bé, moltes vegades hi ha gent en aquest sectors, en departaments d'administració, de gestió, que venen d'altres tipus de formació, més de formacions humanístiques o més de formació de tipus mèdic o social que no de gestió i, bé, lligar-ho tot és una mica difícil, a vegades.

Hi ha una mica d'esperança?

Sí, jo crec que sí. Vull pensar que la cosa amb el temps millorarà.

Tots els que sou docents, esteu fent molt d'esforç i molta pedagogia amb les noves generacions....

Sí, jo crec que no es fa suficient... Sempre falta, però... Crec que és bo que sempre falti una mica perquè sempre hi haurà algú que intentarà fer això que falta... evidentment, sortiran necessitats noves de futur i s'hauran de cobrir amb diferents coneixements. Però ja en el dia a dia fem una mica el que podem. Tots els que ens dediquem al sector cultural, ens hem dedicat molt de temps i, per tant, sabem on fer més incidència a l'hora d'explicar les coses. Vaja, al

final, com a docent de comptabilitat i gestió pressupostària, vull que es sigui capaç de fer un pressupost, que estigui tot contemplat o el màxim de contemplat i, evidentment, allò no és una fotocòpia de la realitat, no és una guia per a saber què fer... i si ens desviem, podem analitzar perquè, hi ha on estan fallant i com podem corregir-ho. En el cas de comptabilitat... que siguin capaços de llegir un compte de resultats i fer un balanç igual no és tan important però, com a mínim, un compte de resultats que es sàpiga interpretar. Estem parlant diners... és un problema de personal, és un problema financer, de cost financer, és un problema que estem comprant masses o poques matèries o serveis. Vull dir, que tinguin el seu propi criteri a l'hora d'analitzar aquests documents, que tinguin que tenir seguretat i les nocions bàsiques. Saber d'on surt cada número, això sí. Un balanç són béns, drets i obligacions i comptes de resultats, ingressos i despeses, això que quedi ben clar, perquè tenint aquests conceptes clars, crec que per al tema de gestió comptable, fiscal, de gestió de l'empresa...

Potser, és el dubte que hi ha amb la comptabilitat... la pot fer l'assessoria, però si que l'has d'entendre o saber llegir, fins i tot, si has de debatre amb el teu gestor...

El problema de comunicació entre el gestor i el client... (per exemple), el client diu que només fa que vendre i que tens pèrdues... llavors, tens un problema de costos, estàs venent per sota del preu de cost. No hi ha gaire marge de maniobra. O el teu marge és tan petit que has de vendre "X" per a cobrir les despeses, a partir d'un punt sí que surti rendible, però has de calcular el teu punt mort. Però sí que s'ha de fer pedagogia, has d'intentar explicar-ho de la manera més plena possible i que la llengua que utilitzis sigui més o menys planer en explicar-li que com estan o com han d'evolucionar. Tornem al mateix... Insisteixo molt als clients que les reunions han de ser reactives, és a dir, que les han de demanar ells. Sempre els hi dic cada octubre "truqueu, parlem a veure com tancaràs l'any, per si hem de fer alguna just abans de final d'any, que tinguem temps material de fer-ho, perquè fins el dia 20 de gener podem fer determinades coses, però a partir del dia 20, difícilment...". I, sobretot, un cop haguem tancat l'any, si voleu que fem una reunió de devolució, de com anireu, que tenim previst per a aquest any, que l'ha de demanar, perquè jo crec que, moltes vegades, esperem que tu els hi diguis.... Què faràs? O quan voldràs tancar aquest any? Això no és feina dels gestors...

Clar, no s'ha de traspasar la responsabilitat...

Exacte. Exacte.

T'has de responsabilitzar de fer la feina però no de gestionar i de dirigir l'entitat...

Sí, sí... I quan expliques que això no és la teva feina... i et diuen llavors per què et pago? Doncs, perquè et passi la comptabilitat, etc. Dic és un altre servei. A més d'assessorament, també, els hi fa més de consultoria econòmica. També es fa, però llavors hi ha un altre servei, a un altre preu, perquè és un servei més de qualitat, és més de valor afegit al final... Una assessoria ha de ser una proposta de valor per a l'entitat. I evidentment, això té un altre preu. Hem de ser conscients pel que estem pagant. I que en el sector cultural, concretament, en aquesta desconexió, manca aquesta voluntat d'implicar-se en el tema de la gestió... Bé, és una raó per a explicar-nos i, evidentment, en els estudis superior de música són millors que conec a l'ESMUC, la gent que es dedica a promoció i gestió, òbviament, fan comptabilitat i gestió pressupostària perquè la tenen al programa, però crec que si poguessin no la farien. També, és cert, que falta per mi una assignatura de fiscal... que està dins de comptabilitat i és dóna en les dues últimes sessions perquè tinguin unes nocions de què és un impost de societats... no es pot donar més... són les hores que són i s'ha de condensar tota la

programació en aquí. Muntar un balanç, un compte de resultats.... no agrada gaire, però després quan veuen el pressupost i perquè serveix ja et comencen a dir “ostres, doncs, clar, tot això que vam aprendre l'altre vegada, ara per a fer el pressupost hem de fer un balanç pressupostari, un control pressupostari, un pla de tresoreria, ja queda tot lligat...”. Aconseguir que tinguin una certa sensibilitat, i surten amb un mínim coneixement. Han de tenir aquests mínims coneixements, després es formaran més de profunditat per a aquestes necessitats que tinguin, però almenys la base que sigui una mica sòlida...

No es tant entendre o aprendre o el que sigui, si no és què reflexionar...

Sensibilitat pel tema de la gestió econòmica de les entitats, que és tan necessària i, a vegades, tant injuriada i oblidada...

Moltes gràcies per la teva participació.

ET03. RAÛL CARRETERO CAMPDERRÓS

Dades de l'entrevista			
Data	3 d'agost de 2022	Tipus	Literal
Format	En línia	Temàtica	Transparència

Trajectòria professional

Gestor, tècnic i psicòleg cultural. La seva trajectòria professional, de més de 20 anys, l'ha portat a terme a l'administració pública i gestionant entitats i equipaments públics. Actualment, és Director Tècnic de Cultura, Joventut i Turisme a l'Ajuntament de Font-Rubí. També, ha treballat a l'Ajuntament de Molins de Rei com a Cap del Negociat de Cultura i Programes Específics. Ha desenvolupat la seva carrera en l'àmbit social com a Cap de Departament a la Fundació Catalana de l'Esplai (2007-2010) i President a la ONG Sàhara (1998-2010). Graduat en Psicologia Cultural per la Universitat Oberta de Catalunya, Màster en Gestió Cultural (especialitat en Indústries Culturals) i Postgrau en Producció i Gestió d'Espectacles per la Universitat de Barcelona. Docent a l'Escola de Formació de l'Acellec (Escola Efa) en gestió cultural, organitzacions d'espectacles, educació en el lleure, animació turística, entre d'altres. És autor d'un llibre sobre psicologia cultural, entre altres publicacions. Vinculat a empreses del sector privat i associatiu, desenvolupa projectes culturals, principalment, en el sector de la cultura popular i tradicional.

Reflexió personal:

“Les entitats sense ànim de lucre, amb voluntaris i/o sense estructures tècniques, que són la majoria d'entitats del nostre país, crec que sí que caldria facilitar, a banda de formació, ajudes o suport real amb les seves gestions jurídiques, econòmiques o d'auditoria. I el més important, incloure a les bases de les subvencions aquestes ajudes perquè, si no tenen la capacitat de fer-ho, ho puguin subcontractar a través d'un gestor extern. I, per tant, serveixi per a premiar aquelles entitats que faran l'esforç”.

Un dels aspectes que estic analitzant és el grau de compliment dels requeriments de transparència i rendició de comptes. S'ha detectat que algunes entitats no els compleixen i es creu que el motiu és el desconeixement o que, potser, manca pedagogia al respecte. Llavors, arran de la teva experiència, com creus que podríem explicar la seva rellevància?

És un tema que en els ajuntaments hem treballat, ho hem comentat i ho hem parlat, però deixa'm abans ficar-te en antecedents... perquè és important. No podem comparar unes entitats que tenen un objectiu concret anual, per tant, una dedicació d'un projecte de 3-4 mesos, amb aquelles entitats sense ànim de lucre que tenen una finalitat anual, o sigui, que tenen un projecte de continuïtat. Perquè és important això, perquè la majoria d'entitats sense ànim de lucre de petit format, que són la majoria d'aquest país i que, sobretot, pengen de la cultura popular i tradicional, que també estarien en el camp de la cultura, són entitats molt temporals, (és a dir) que treballen un trimestre, per exemple, la cavalcada de Reis. Totes les associacions de cavalcades de Reis són comissions i associacions sense ànim de lucre que la seva activitat comença al setembre i finalitza al febrer, amb el tancament econòmic. Per tant, és un objectiu concret tancat i que l'únic que fa és l'execució d'aquest servei. Com es produeixen? Es produeixen per dues situacions, per una subvenció del Capítol 4, que és a través d'una subvenció directa o de concurrència competitiva, poden ser-hi les dues, i la següent és per contracte directe, o sigui, que l'ajuntament el que fa és contractar l'organització directament a una entitat sense ànim de lucre la gestió de la cavalcada de Reis, la revetlla de Sant Joan, el Carnestoltes...

Què passa quan és una subvenció? Una subvenció té uns criteris de justificació molt clars. S'han de presentar factures nominatives i es rendeixen comptes a l'ajuntament, s'ha de presentar la memòria econòmica i la descripció de l'activitat, una mica el balanç o memòria del que hagi estat i aquelles factures que són les que s'imputen. Per tant, el que fa l'ajuntament és veure que aquelles factures són correctes i les fiscalitza. Fins aquí, cap problema. Què passa quan és un contracte? Quan és un contracte, l'ajuntament no rep el detall de les factures perquè no es demana. Es fa un contracte amb una entitat i aquesta fa una única factura d'un concepte. Per exemple, contracto la realització del Carnaval a l'associació del barri i et costa (per exemple) 5.000€. L'entitat factura 5.000€, però el detall intern del que s'han gastat, tot i que pugui estar desglossat per partides, al final, no es veuran mai les factures. Per tant, aquí aquesta transparència és dubtosa, perquè sabem que no em fan mal ús, evidentment, mai o gairebé mai. Però sí que és veritat, que una entitat em pot dir que s'ha gastat 5.000€ en l'organització quan, potser, ha estat 4.000€ i els 1.000€ se'l guarden, per exemple, per a invertir en vestits. És cert que no s'ho queden les persones, però sí que fan aquest tipus de "jocs" que, a vegades, no són gaire transparents en aquest sentit, quan ho podrien dir perfectament: "Mira el contracte inclou 4.000€, però 1.000€ són d'inversió". Però, sempre hi ha aquest "joc", aquesta (diguem-ne) mala praxis, d'alguna manera de "camuflar les veritats"⁸ del que, realment, es gasten en aquests contractes.

Després, aquestes entitats tenen l'obligatorietat de fer la declaració de totes aquelles factures superiors a 3.000€. La gran majoria de les entitats no ho fa, encara que sigui de curt termini. No ho fan, primer, pel tema d'exempció d'IVA. Un altre tema de transparència. Moltes entitats diuen "estem exempts d'IVA". Però, per ser una entitat sense ànim de lucre, literalment no estàs exempt d'IVA. Això és un document que has de sol·licitar i que t'ho han d'acceptar per a estar exempt d'IVA. Vol dir que té una voluntat social, sobretot, social i això

⁸ S'utilitza aquesta frase per a què s'entengui que es podria explicar a les justificacions de les subvencions, amb total llibertat i transparència, quin ha estat realment l'ús dels recursos. Cal afegir, que no incomplirien la finalitat de la subvenció, sinó al contrari, seria una imatge molt més clara de la seva aplicació.

no es “regala”, i s’ha d’evitar que es converteixin en empreses camuflades. Però, això és un altre debat que aquí no entrarem...

Aquest és un punt que també ha sortit a altres entrevistes parlant sobre associacions, més de caire instrumental, que és legal, però que no seria la pròpia finalitat d’una associació...

Aquí hi ha un buit legal. Abans els membres de la junta de les associacions sense ànim de lucre no podien ser contractats per la pròpia entitat. Arran del canvi legal, ara ho poden ser. Això es va convertir en un allau d’empreses encobertes, que és legal, però que, potser, no és políticament ètic o políticament correcte. A banda d’aquest ventall de tipologies que podem tenir contractes, subvencions, petites, associacions grans, associacions, també, entrem en si hi ha estructures, o sigui, personal. Molt important definir la classificació d’entitats sense ànim de lucre, petites i mitjanes que, normalment, s’ho fan elles, i viuen gràcies a projectes concrets finalistes, com hem comentat, i amb subvencions, a banda del *merchandising* que puguin fer, que tampoc ho han de declarar a l’ajuntament i, per tant, no tenim res a dir sobre això. Si, per exemple, és una entitat de correfoc i faig una parada per a vendre mocadors o vendre *merchandising*, aquest ingrés el fas constar? Perquè si demano cofinançament amb alguna subvenció, l’administració pagarà el 80%, però el 20% l’ha de sufragar la pròpia entitat. Això, també, es sol·licita a moltes convocatòries. Quotes de socis, publicitat, patrocinadors, quin és el mitjà d’ingrés? Tot això s’hauria d’especificar molt bé. Per tant, aquesta transparència tampoc hi seria. I per últim, les que tenen estructura, són aquelles que sí que treballen com a empreses i, per tant, tenen una responsabilitat jurídica. Hi ha fundacions que estan exemptes d’IVA, que tenen més de 200 treballadors...

Si una part és la transparència interna, aquella que justifiques a l’administració pública o als patrocinadors o als socis, l’altra és l’exposició pública. O sigui, totes les entitats haurien de tenir un portal web on pengessin el resultat econòmic, fins i tot, la possibilitat de què si algun usuari vol veure un document amb tots els tiquets i factures, doncs, es puguin veure prèvia sol·licitud, això sí, no cal publicar-ho directament, al final, es tracta de publicar un document per conceptes. El tema de la transparència no és que hagi de fiscalitzar una per una totes les factures, això ho faran amb l’ajuntament si han rebut una subvenció o un contracte. Però, de cara a la transparència cap al ciutadà que, a més, cal dir, que el 90% són subvencions públiques, per tant, diners que hem pagat tots nosaltres, com a ciutadà agrairia saber que quan fas el tancament econòmic, amb un detall per conceptes, organització, publicitat, dietes, administració, inversions, compra de material, és a dir, grans conceptes amb les partides generals que s’han gastat. Com a mínim això. Si ets una entitat més gran i has de contractar, doncs, ficar “contracte a una banda de música”... Però, què passa? Que, també, sabem que les entitats no treballen sempre amb contracte o, potser, amb només un correu electrònic. La professionalització, no sé si m’agrada aquesta paraula, però la professionalització del sector sense ànim de lucre no es fa correctament com s’hauria de fer. I no es fa perquè és gent voluntària que, tot i que sigui voluntària, no vol dir què, això ho he explicat moltes vegades, no siguis un professional. Jo sóc un professional a la meva feina quan cobro, però també quan ho faig voluntari.

Tampoc t’està obligant ningú a fer-ho...

Per tant, l’única diferència és que per una part cobro i per l’altra no. Però, jo puc organitzar una festa major, com ara estic fent aquí (a la meva feina) cobrant, però si visc a Molins i vull col·laborar amb la festa major i ho faig gratuïtament perquè vull col·laborar, ho faré igualment professional. El problema són les qualificacions de certes persones que no estan

justament qualificades ni preparades per a portar la gestió d'una entitat. Que no només és organitzar, que aquest és el gran problema de moltes entitats. Les entitats han de saber que hi ha una part d'organització de la finalitat, o sigui, de l'activitat que faràs (buscar un grup de música, fer l'escenari, les comandes, les cadires...). Però, després, hi ha l'entitat jurídica i aquesta entitat jurídica, també, té una responsabilitat i té uns deures no només cap als socis, sinó amb temes de drets fiscals, tenir les actes actualitzades, els membres actualitzats, el compte corrent actualitzat, si han demanat crèdits, quines campanyes s'han fet de recaptació, les declaracions a Hisenda per als imports superiors a 3.000€. Per tant, tot això, al final, no hi ha cap exposició pública.

Què hem de fer les administracions? Primer, que és el que jo faig, o intento fer, millor dit... Primer, organitzem formacions gratuïtes a les entitats, paguem formadors per a millorar les seves capacitats de les persones que dirigeixen, o sigui, de la junta directiva de les entitats. Per exemple, fem formacions anuals cada trimestre. La primera, normalment, és una destinada al president, comunicació, expressió oral, lideratge, treball en equip. Per a la secretaria, eines, recerca de publicitat, recerca de xarxes socials. I el tercer, cap al tresorer. Temes de comptabilitat, fiscals, com demanar subvenció, com trobar patrocinadors, etc. O sigui, cada any s'intenta buscar formacions que capacitin i donin eines de millora a les entitats, temes fiscals, temes legals, jurídics, etc. Pensant sempre en cada un dels tres òrgans de l'àmbit més jurídic de la junta. La segona pota. A banda de les formacions, pertany a fer xerrades monogràfiques. Són més obertes, justament per això, per a informar. Per exemple, quan hi ha un canvi de la llei que regula la associacions, un recordatori sobre les obligacions d'Hisenda, sobre modificacions dels noms dels càrrecs i la seva actualització... Es fan aquests correus informatius, aquestes xerrades informatives... què passa? que la gran majoria no hi participa. Llavors, és una formació que no acaba d'arribar però, igualment, fem un correu on li explicarem. I saps per què? Sobretot, perquè mai els hem exigut que ho demostrin, perquè això no és competència nostra...

Clar, no, no... vosaltres feu aquesta pedagogia i està molt bé. Al final, és el que parlàvem abans, si estàs davant la gestió d'una entitat, ho fas perquè vols, ningú t'hi obliga...

Però, això vol dir que necessita una persona que s'hi dediqui, actualitzar els membres de la junta directiva, tramitar la declaració de les factures de més de 3.000€ a Hisenda... Ho fariem amb la voluntat d'ajudar, però tampoc al final té sentit... Després, entra tot el tema de l'esclatxa digital, o sigui, no tenen signatures digitals, no tenen el certificat de representant que et dona dret a intervenir a nom de l'entitat... És el que et dic no tenen aquesta capacitat i el desconeixement és molt gran. Perquè aquestes persones només tenen una finalitat que és fer aquella activitat, però com a president o responsable d'una entitat tens, també, unes obligacions que són fiscals i econòmiques. Clar, si jo vull fer cultura, a mi m'agrada programar, organitzar... Potser, hi ha una part que no t'agrada, però és que no pots discriminar. Això passa perquè no hi ha manera d'obligar... ara ja acabo, et posaré un exemple. Durant vuit anys, vaig portar també entitats de cooperació internacional, ONG que també són associacions sense ànim de lucre. Aquestes ONG tenen unes subvencions de lliure concurrència competitiva, són de les més exigents que he pogut veure en tot el país. Això perquè és degut? Doncs, a les males praxis que van haver-hi als anys 90's amb (les imputacions) les despeses. Va haver-hi tanta poca transparència amb tot el tema d'ONG de cooperació internacional que es va dir s'acaba. Què es va fer? Es van començar a demanar uns certificats que garanteixin i certifiquin la viabilitat del projecte que hi ha i faran seguiment. Però, el més important, es van crear uns documents per a omplir amb un detall exhaustiu sobre el projecte.

Les gran entitats no van tenir problemes, però que va passar amb la majoria que són d'àmbit local? Que es va encarregar la meitat de projectes perquè se'ls va exigir massa. Perquè aquesta diferència, que t'explicava abans, entre els grans amb estructures tècniques, al final, s'ho queden tot, perquè al ser de lliure concurrència, no pots competir amb una empresa amb una estructura tan forta amb associacions petites o mitjanes sense estructura, que la redacció i la justificació d'aquell informe no ho fa una persona que està assalariada, sinó un voluntari que estarà els cap de setmana o a les nits redactant... I aquí és on jo també reivindico que no és just, no estan equilibrats... No sé com s'hauria de fer, tampoc tinc la resposta ni em pertoca a mi, però sé que no s'haurien de crear bases ni subvencions que marquessin aquesta diferència. Perquè, llavors, els petits, com sempre, són menjats pels grans. Si no som capaços ni de fer això, imagina la transparència. Al final, no és més que aquell balanç, que presentes a l'ajuntament a l'administració que t'ha donat la subvenció i tenir-ho en un portal web per a mostrar-ho. I no només l'econòmica, per mi la transparència també és la memòria descriptiva. Com ha anat? Quins objectius s'han assolit? Quants participants hi ha hagut? Tothom parla de la transparència dels números, però quin impacte ha tingut això? Les administracions públiques estan obligades a publicar la transparència econòmica, o sigui, els contractes menors, subvencions rebudes, donades... tot econòmic, però l'impacte social o cultural? Llavors, la transparència no hauria de ser només econòmica, sinó també qualitativa.

Respecte el que comentaves de la diferència entre dimensions. Les entitats grans tenen recursos suficients per a fer una bona transparència i donar una bona imatge. D'altra banda, les petites, amb pocs recursos, han de complir la mateixa legislació. Les divergències entre organitzacions van més enllà dels imports econòmics, sinó també les persones que les gestionen són diferents...

És un xoc de lleis i normatives. El punt nuclear on està el problema és quan parlem de la lliure concurrència. Qualsevol aspecte que pugui posar a les bases pot ser discriminatori. I, per tant, ja no seria lliure concurrència. La lliure concurrència és molt conflictiva, perquè no podria dir que només es poguessin presentar empreses que no tinguin estructura tècnica. Et preguntaran perquè. De fet, la lliure concurrència està creada a nivell europeu, o sigui, qualsevol oferta pública que faci al meu petit ajuntament es pot presentar qualsevol empresa europea. Llavors, la lliure concurrència és molt odiosa. En què ens podem diferenciar? Per exemple, donarem més punts si tenen persones amb mobilitat, amb plantilles amb un percentatge alt de dones... Però, les empreses grans també ho compliran. Mira, he fet moltes subvencions i revisions, doncs, les entitats sense ànim de lucre amb grans estructures presenten projectes perfectes (i revisant a fons). I com saben que són perfectes, després el preu del contracte el pugen, perquè saben que guanyaran. Què fa la petita associació? Fa un projecte, amb perdó, precari, i el preu el baixen i, per tant, beneficiós a nivell econòmic. Però, acostumen a guanyar les grans...

Clar, al final, no hi ha comparativa possible... Així, sempre hi haurà precarietat a les entitats petites...

Per exemple, les administracions públiques podríem posar com a clàusula que un cop finalitzat, caldrà que presentar, en el portal de transparència, la memòria executiva, la memòria econòmica del projecte...

Moltes vegades, sembla que hagi de sortir la llei, per exemple, de transparència per a obligar a publicar els comptes... Però, sempre la pregunta que em queda és, era necessari que ho exigeixi la llei? Es pot dir amb una frase que entenguin les entitats que també en sortiran beneficiades?

Crec que estem collant massa les entitats... Entenc la part administrativa i la part jurídica... ho entenc perfectament. Vull dir, al final, tot es basa en una transparència d'uns diners públics que està rebent i que s'ha de donar a aquesta transparència. Les entitats et diran que la transparència la donen a l'hora de justificar a l'administració pública, però no a l'opinió pública, a la ciutadania. L'administració pública fiscalitza aquelles factures i la memòria escrita i dóna fe que allò és així. Llavors, es fa el pagament final de la subvenció conforme el que has presentat, tal i com es deia a les bases d'execució. Aquesta subvenció és correcte i és transparent. L'altra és quina transparència estem donant a la ciutadania. I aquí és on cada vegada anem exigint més a entitats que no tenen estructura. El que sí que he notat, en aquests vint-i-un anys que porto a l'administració pública, és que estem "matant" moltíssim a les entitats petites (diguem-ne) que la transparència "té un preu molt car" pel teixit associatiu no remunerat i que no tenen estructura.

No sé què pensaries què hi haguessin experts que ajudessin? No sé si, potser, que ho facilités la pròpia administració...

Sí, si Cristina. Aquesta és una de les possibles solucions i viable. Sóc defensor de crear les oficines de suport a les entitats, però aquestes oficines ja existeixen a Barcelona i que, al final, són assessoraments.

Les assessories han de fer les obligacions comptables i fiscals, però no la gestió econòmica de les entitats. I el que estic treballant a la tesi és que la manca de gestió econòmica pot provocar problemes i impactar en la viabilitat futura...

Aquí cal pedagogia per a anar interioritzant el missatge. La segona, la formació per a capacitar aquestes persones, que no són professionals del sector, en temes diversos. Poden ser gestors culturals, però no són economistes, no són jurítics, no saben, no saben gestionar subvencions i, per tant, necessitarien eines i recursos i formació per capacitar-se. La tercera, les oficines que hi ha de suport associatiu, no només haurien de ser d'assessorament, sinó també de suport en la gestió, o sigui, que poguéssim demanar tot com, per exemple, els certificats digitals de representants. Llavors, aquest acompanyament, també, és importantíssim i les institucions públiques han de destinar un capítol de recursos humans.

Sense personal preparat, els professionals del sector poden acabar estressats per la sobrecàrrega de feina derivada de la manca de persones amb certa especialització...

L'altra solució és aquesta, l'ajuda directa de les administracions en el suport associatiu. La segona pota seria un increment de les subvencions, sent aquest percentatge addicional per a justificar despeses en assessories, tenint al dia el tema jurídic, l'àmbit fiscal, o fer una auditoria de comptes "obligant" a les entitats a tenir les seves entitats en ordre. L'última, la transparència. Incentivar, a través de les subvencions, que les entitats facin un portal de transparència, simplement, incloent a la seva pàgina web dos tancaments econòmics amb la memòria. Ja et dic això, com sempre, són decisions polítiques... Doncs, es podria incentivar la creació dels portals de transparència incrementant en un percentatge les subvencions (atorgades).

Es tracta de començar-ho i, potser, veuen un retorn que no t'esperaves, per exemple, un increment d'associats...

És que estan obligats. El que passa és que tot i que estan obligats... ara em dius, que és més important estar legalment fiscalitzats o la transparència? Doncs, fiscalitzats. Sí estar registrats correctament a la secretaria general de registre d'associacions o la transparència? El registre. Que tinguin les dades bancàries actualitzades correctament o la transparència?... O sigui, la transparència és l'últim, és el menys prioritari, per tant, m'és igual que sigui obligatori, perquè saps que passa? que si no porto bé les declaracions d'Hisenda, em poden multar. Si no estic ben registrat, puc tenir problemes... Però, si no aplico la llei de transparència... tindrem problemes Cristina?

Clar, hauria d'haver sancions... Però, crec que s'hauria de veure més des del punt de vista del benefici propi per a l'entitat...

Arribarà un moment que una entitat haurà de presentar que està registrat (correctament), que tens els estatuts correctes, que la junta està ben constituïda, que està inscrita al registre, que tens el document d'Hisenda que certifica que estàs al corrent de deutes... si demanem tot això algun dia, (crec que) ens tornarem a carregar el teixit associatiu.

Crec que aquesta figura intermèdia, per exemple, les oficines de suport, i ajudessin a la gestió del teixit associatiu, i demanar a les grans entitats un esforç per a no dependre tant de les subvencions perquè poden disposar d'altres vies de finançament...

En resum, l'única manera és la formació, capacitació i premiar les entitats que fessin un portal de transparència, a través de les subvencions. Crec que això serien les tres potes que faria que en els propers anys hi hagués un treball continu que pogués millorar aquesta visió cap a la transparència no cap a l'ajuntament, que ja es dona, sinó cap a la ciutadania. Crec que seria el factor clau per a potenciar aquesta transparència. Però, bé, hi hauria una quarta, i és que els polítics també s'ho creguin. Al final, els tècnics fem el que ens diuen els polítics...

Potser, hi ha informació que per protecció de dades no caldria ni s'hauria de publicar, per protegir les entitats...

Clar, i no només és tracta d'agafar el document i penjar-lo al portal web, sinó que s'ha de treballar... La meua frase és que la transparència està i té un cost. No pots fer la llei de transparència sense destinar-hi recursos econòmics i humans. Això no és una justificació de subvenció, sinó que la transparència s'entén com un nou departament, una nova regidoria, que només es dedica a això... si es genera una llei ministerial, s'han de destinar, també, els recursos... Per això, tampoc, s'estan enviant avisos (per manca de presentació) perquè saben perfectament que, avui en dia, el compliment total és inviable. Com a mínim, tenir-la al dia és impossible, perquè estem parlant de volums enormes d'informació que s'han de treballar prèviament.

Tal vegada, com deien no caldria publicar-ho tot, o que la ciutadania tingués l'opció de demanar-ho via instància, per exemple, per prudència amb la informació sensible...

Per exemple, estic segur que cap ajuntament, ho pot complir al 100%...

Bé, potser, crec que no hauria de tractar-se d'anar a la perfecció absoluta sinó explicar projectes... que es veïés l'ús dels recursos...

El gran problema és que la llei afecta a tothom per igual. I afectarà, també, a una petita entitat sense ànim de lucre. Aquesta és la diferència que la llei no pot tenir consideració mai... Si considerem a tots per igual ens carreguem molt teixit associatiu, perquè no busquen ser gestors de l'entitat. (És a dir) El que busquen és poder treballar en la gestió cultural, no ser gestors d'entitats...

Voldries afegir algun comentari addicional en relació amb la transparència o quelcom que vulguis aportar?

La transparència és necessària perquè d'alguna manera fiscalitza i dóna certa responsabilitat no només als departaments jurídics i fiscals de les administracions públiques, la fiscalització i l'auditoria dels comptes que rendeixen, sinó que trasllada aquesta responsabilitat a la ciutadania perquè també puguin ser observadors, no només saber que es fa amb els seus diners, sinó també de la fiscalització d'allò que pot ser que no els hi quadri i puguin també denunciar irregularitats. Vull dir que (la responsabilitat) és compartida amb la ciutadania, que també ens tornem policies de les nostres administracions per a vigilar què és el que es fa bé i què no. Però que, per contra, això és un preu que, torno a dir, és cap a les entitats i les entitats s'han de protegir. I si cal fer normatives noves per a ajudar a fiscalitzar, i que es facin bé les coses, i que es facin bé els contractes, i que siguin auditories transparents...

Les entitats sense ànim de lucre, amb voluntaris i/o sense estructures tècniques, que són la majoria d'entitats del nostre país, crec que sí que caldria facilitar, a banda de formació, ajudes o suport real amb les seves gestions jurídiques, econòmiques o d'auditoria. I el més important, incloure a les bases de les subvencions aquestes ajudes perquè, si no tenen la capacitat de fer-ho, ho puguin subcontractar a través d'un gestor extern. I, per tant, serveixi per a premiar aquelles entitats que faran l'esforç. I aquest seria, una mica, el plantejament que jo faria si tingués la possibilitat de parlar amb el conseller. Li demanaria que apliqués aquestes possibles ajudes.

Moltes gràcies per la teva participació.

ET04. JORDI PARDO RODRÍGUEZ

Dades de l'entrevista			
Data	28 de setembre de 2022	Tipus	Literal
Format	Correu electrònic	Temàtica	Futur del sector

Trajectòria professional

Director general de la Fundació Pau Casals des de l'any 2013. Actual president del Cercle de Cultura, entitat que impulsa el diàleg, la col·laboració i millora del posicionament dels sectors de la cultura.

Reflexió personal:

“La cultura crea un atractiu i un valor, som també motor econòmic del país”.

Reflexions en el marc de la jornada “L'associacionisme cultural a Catalunya, avui” del dia 28 de setembre de l'any 2022 organitzada pel Cercle de Cultura i la Federació d'Ateneus de Catalunya.

"La cultura crea un atractiu i un valor, som també motor econòmic del país. Ens posiciona en el món, no és casualitat que el Mobile estigui a Barcelona. I en tot això els ateneus tenen un paper molt important per a ajudar al desenvolupament".

“Un dels principals problemes és la manca d’agendes compartides que treballin conjuntament les entitats que formen el sector cultural”.

“Cal tenir en compte que les entitats, a banda de la cultura, és l’espai públic que ens apropa (per tant, cal considerar l’aspecte social més enllà del propi coneixement)”.

“A nivell polític, és necessari disposar de plans de cultura per a crear teixit de país”.

“Els actuals reptes de les entitats passarien per la creació d’un teixit associatiu, la seva modernització, l’agilització de la relació amb les administracions públiques, la recerca d’una millora envers el vincle amb l’educació (escola-família-món associatiu)”.

“Per a augmentar el finançament de les organitzacions i evitar la dependència de les subvencions, com assenyala Gal·la Cortadellas, recordar que encara no es disposa d’una clara llei de mecenatge i incidir en la necessitat de la seva existència per a millorar l’àmbit fiscal, com és efectiu en d’altres països europeus”.

“Igualment, també, cal una revisió exhaustiva del marc normatiu”.

“Cal també que les entitats associatives es modernitzin i s’adaptin als nous temps, per a garantir la implicació de la gent jove”.

ANNEX VII.

**RESULTATS
DE LA HIPÒTESI GENERAL.
ANÀLISI UNIVARIABLE**

Taula VII.1.

Codificació de les variables descriptives

Variable	Descripció	Categories	Codificació
Activitat cultural	Entitat purament cultural	SI	1
	Entitat amb una altra tipus d'activitat principal	NO	0
Anys de creació	Més de 10 anys (entitat creada abans 2009)	Més de 10 anys	1
	Menys de 10 anys (entitat creada 2010-2020)	Menys de 10 anys	0
Domicili social	Barcelona (municipi)	Barcelona	1
	Barcelona (província), Girona, Tarragona, Lleida	Resta Catalunya	0
Personalitat jurídica	Fundació privada	Fundació	0
	Associació declarada o no d'utilitat pública	Associació	1
Subvencions públiques	Entitat receptora de subvencions	SI	1
	Entitat no receptora de subvencions	NO	0
Ingressos públics	Entitat receptora d'ingressos públics	SI	1
	Entitat no receptora d'ingressos públics	NO	0
Auditoria anual	L'entitat realitza auditoria anual	SI	0
	L'entitat no realitza auditories	NO	1
Valor de l'actiu del balanç	Inferior a 150.000 euros	< 0,15M €	1
	Entre 150.000 i 2.850.000 euros	0,15M - 2,85M €	0
	Superior a 2.850.000 euros	> 2,85M €	0
Ingressos ordinaris	Inferior a 150.000 euros	< 0,15M €	1
	Entre 150.000 i 2.000.000 euros	0,15M - 2M €	0
	Més de 2.000.000 euros	> 2M €	0
Nombre mitjà de treballadors	Sense treballadors assalariats	No disposen	1
	D'1-5, 6-10, 11-50 treballadors	Entre 1 i 50	0
	Més de 50 treballadors	Més de 50	0

Font: Elaboració pròpia.

Taula VII.2.*Codificació de les variables independents (x)*

Variable	Categories	Es compleix la condició?	Codificació
Ús d'eines de gestió	Mensual, Trimestral, Semestral, Anual	SI	1
	No en fem, NS/NC	NO	0
Personal encarregat de la revisió	Mensual, Trimestral, Semestral, Anual	SI	1
	No en disposem, NS/NC	NO	0
Models d'anàlisi econòmica	Si	SI	1
	No o NS/NC	NO	0
Indicadors de gestió	Mensual, Trimestral, Semestral, Anual	SI	1
	No en fem servir, NS/NC	NO	0
Aplicació de la normativa	Menys d'un any, Entre 1 i 3 anys, Més de 3 anys	SI	1
	No ho apliquem, NS/NC	NO	0

Font: Elaboració pròpia.

Taula VII.3.*Codificació de les variables dependents (y)*

Variable	Categories	Es compleix la condició?	Codificació
Problemes i limitacions	Intermedi, Bastant, Molt, Ho desconec	NO	0
	Gens, Poc	SI	1
Problemes i limitacions davant la COVID-19	Força, Molt, Extremadament, NS/NC	NO	0
	Gens, Poc	SI	1

Font: Elaboració pròpia.

Taula VII.4.

Descripció de les variables descriptives

Denominació de la variable	Descripció	Categories	Freqüència (n)		Kolmogorov-Smirnov	
			(n)	%	Estadístic	Sig.
[ACTI_CULT]	Activitat cultural	SI	305	79,6%	,490	<,001
		NO	78	20,4%		
[ANYS_CREA]	Anys de creació	Més de 10 anys	262	68,4%	,435	<,001
		Menys de 10 anys	121	31,6%		
[DOMI_SOC]	Domicili social	Barcelona	188	49,1%	,346	<,001
		Resta Catalunya	195	50,9%		
[PERS_JUR]	Personalitat jurídica	Fundació	101	26,4%	,461	<,001
		Associació	282	73,6%		
[SUBV_PUBL]	Subvencions públiques	SI	284	74,2%	,464	<,001
		NO	99	25,8%		
[INGR_PUBL]	Ingressos públics	SI	279	72,8%	,457	<,001
		NO	104	27,2%		
[AUDI_ANUA]	Auditoria anual	SI	153	39,9%	,393	<,001
		NO	230	60,1%		
[VALO_ACTI]	Valor de l'actiu del balanç	< 0,15M €	274	71,5%	,451	<,001
		0,15M - 2,85M €	84	21,9%		
		> 2,85M €	25	6,5%		
[INGR_ORDI]	Ingressos ordinaris	< 0,15M €	290	75,7%	,471	<,001
		0,15M - 2M €	76	19,8%		
		> 2M €	17	4,4%		
[NOMB_TREB]	Nombre mitjà de treballadors	No disposen	203	53,0%	,357	<,001
		Entre 1 i 50	164	42,8%		
		Més de 50	16	4,2%		

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Taula VII.5.

Descripció de les variables independents. Eines de gestió

Denominació de la variable	Descripció	Categories	Freqüència (n)		Kolmogorov-Smirnov	
			(n)	%	Estadístic	Sig.
[ELAB_PRES]	Elaboració del pressupost	SI	351	91,6%	,535	<,001
		NO	32	8,4%		
[SEGU_PRES]	Seguiment del pressupost	SI	352	91,9%	,536	<,001
		NO	31	8,1%		
[PATR_JUNT]	Patronats o Junes	SI	346	90,3%	,531	<,001
		NO	37	9,7%		
[CONS_MECE]	Consell de Mecenatge	SI	50	13,1%	,520	<,001
		NO	333	86,9%		
[QUAD_COMA]	Quadres de comandament	SI	173	45,2%	,366	<,001
		NO	210	54,8%		
[INDI_GEST]	Indicadors de gestió	SI	193	50,4%	,343	<,001
		NO	190	49,6%		
[SEGU_TRES]	Seguiment de pla de tresoreria	SI	297	77,5%	,480	<,001
		NO	86	22,5%		
[REGI_COMP]	Registres comptables	SI	332	86,7%	,519	<,001
		NO	51	13,3%		
[PRES_IMPO]	Presentació d'impostos	SI	307	80,2%	,492	<,001
		NO	76	19,8%		
[SOLI_SUBV]	Sol·licitud de subvencions	SI	294	76,8%	,476	<,001
		NO	89	23,2%		
[PROC_LICI]	Procediments de licitació	SI	75	19,6%	,493	<,001
		NO	308	80,4%		
[ESTA_FINA]	Estats financers	SI	257	67,1%	,429	<,001
		NO	126	32,9%		
[MEMO_ACTI]	Memòries d'activitat	SI	357	93,2%	,538	,000
		NO	26	6,8%		

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Taula VII.6.

Descripció de les variables independents. Càrrecs responsables

Denominació de la variable	Descripció	Categories	Freqüència (n)		Kolmogorov-Smirnov	
			(n)	%	Estadístic	Sig.
[MEMB_PATJ]	Membres del patronat o de la junta directiva	SI	324	84,6%	,511	<,001
		NO	59	15,4%		
[RESP_PATJ]	Principal resp. finances patronat o junta	SI	355	92,7%	,537	<,001
		NO	28	7,3%		
[DIRE_GERE]	Director/a general o Gerent	SI	237	61,9%	,402	<,001
		NO	146	38,1%		
[RESP_FINA]	Personal entitat amb responsab. financeres	SI	261	68,1%	,434	<,001
		NO	122	31,9%		
[AUDI_INTE]	Auditor/a intern/a	SI	102	26,6%	,460	<,001
		NO	281	73,4%		
[COMP_NORM]	Responsable de compliment normatiu	SI	141	36,8%	,409	<,001
		NO	242	63,2%		
[ASSE_EXTE]	Assessor/a extern/a	SI	260	67,9%	,433	<,001
		NO	123	32,1%		
[AUDI_EXTE]	Auditor/a de comptes	SI	119	31,1%	,438	<,001
		NO	264	68,9%		
[SIND_COMP]	Síndic/a de comptes	SI	34	8,9%	,534	<,001
		NO	349	91,1%		

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Nota:

- Principal responsable de finances patronat o junta: Tresorer/secretari o president.
- Assessor/a extern/a: Per exemple: gestoria, bufet.

Taula VII.7.

Descripció de les variables independents. Models d'anàlisi econòmica

Denominació de la variable	Descripció	Categories	Freqüència		Kolmogorov-Smirnov	
			(n)	%	Estadístic	Sig.
[COMP_PRES]	Comparar pressupost inicial amb l'executat	SI	321	83,8%	,508	<,001
		NO	62	16,2%		
[RESU_MENS]	Anàlisi resultats mensuals respecte exercici anterior	SI	119	31,1%	,438	<,001
		NO	264	68,9%		
[RESU_TRIM]	Anàlisi resultats trimestrals i exercici ant.	SI	116	30,3%	,442	<,001
		NO	267	69,7%		
[RESU_ANYS]	Anàlisi resultats any actual i any anterior	SI	344	89,8%	,530	<,001
		NO	39	10,2%		
[RESU_TRES]	Anàlisi resultats any actual i darrers tres anys	SI	175	45,7%	,363	<,001
		NO	208	54,3%		
[RESU_SECT]	Comparativa de resultat amb altres entitats sector	SI	22	5,7%	,540	,000
		NO	361	94,3%		
[QCOM_INTE]	Quadre de comandament integral	SI	56	14,6%	,514	<,001
		NO	327	85,4%		
[QCOM_DEPT]	Quadres de comandament per departaments	SI	61	15,9%	,509	<,001
		NO	322	84,1%		
[PLAN_ESTR]	Pla estratègic de l'entitat	SI	173	45,2%	,366	<,001
		NO	210	54,8%		

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Taula VII.8.

Descripció de les variables independents. Indicadors de gestió

Denominació de la variable	Descripció	Categories	Freqüència		Kolmogorov-Smirnov	
			(n)	%	Estadístic	Sig.
[INDI_QUAL]	Indicadors de qualitat	SI	217	56,7%	,375	<,001
		NO	166	43,3%		
[INDI_ACTI]	Indicadors d'activitat	SI	273	71,3%	,450	<,001
		NO	110	28,7%		
[INDI_RRHH]	Indicadors de recursos humans	SI	117	30,5%	,441	<,001
		NO	266	69,5%		
[INDI_ECON]	Indicadors econòmics	SI	259	67,6%	,431	<,001
		NO	124	32,4%		

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Taula VII.9.*Descripció de les variables independents. Aplicació de la normativa*

Denominació de la variable	Descripció	Categories	Freqüència		Kolmogorov-Smirnov	
			(n)	%	Estadístic	Sig.
[LLEI_TRAN]	Llei de Transparència	SI	205	53,5%	,359	<,001
		NO	178	46,5%		
[NORM_GOVE]	Compliment normatiu i bon govern	SI	203	53,0%	,357	<,001
		NO	180	47,0%		
[PROT_DADE]	Llei de protecció de dades	SI	332	86,7%	,519	<,001
		NO	51	13,3%		
[PLAN_IGUA]	Pla d'igualtat	SI	199	52,0%	,351	<,001
		NO	184	48,0%		
[RISC_LABO]	Prevenició de riscos laborals	SI	194	50,7%	,344	<,001
		NO	189	49,3%		
[BLAN_CAPI]	Prevenició del blanqueig de capitals	SI	125	32,6%	,430	<,001
		NO	258	67,4%		
[CODI_ETIC]	Codi ètic	SI	205	53,5%	,359	<,001
		NO	178	46,5%		
[ADMO_ELEC]	Administració electrònica	SI	244	63,7%	,412	<,001
		NO	139	36,3%		
[ACCE_DISC]	Accessibilitat per a discapacitats	SI	182	47,5%	,354	<,001
		NO	201	52,5%		

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Taula VII.10.

Descripció de les variables dependents. Problemes i limitacions

Denominació de la variable	Descripció	Categories	Freqüència		Kolmogorov-Smirnov	
			(n)	%	Estadístic	Sig.
Gestió econòmica						
[MANC_PERS]	Manca de formació econòmica del personal	SI	199	52,0%	,351	<,001
		NO	184	48,0%		
[DIFI_FPUB]	Dificultat d'accés i/o obtenció finançam. públic	SI	100	26,1%	,463	<,001
		NO	283	73,9%		
[DIFI_FPRO]	Dificultat d'accés i/o obtenció finançament propi	SI	105	27,4%	,456	<,001
		NO	278	72,6%		
[DIFI_FMEC]	Dificultat d'accés i/o obtenció del mecenatge	SI	55	14,4%	,515	<,001
		NO	328	85,6%		
[RELA_ADMI]	Relació amb administracions públiques	SI	137	35,8%	,414	<,001
		NO	246	64,2%		
[FORM_JURI]	Diversitat de formes jurídiques en el sector	SI	122	31,9%	,434	<,001
		NO	261	68,1%		
Gestió comptable i fiscal						
[NORM_COMP]	Complexa aplicació de la normativa comptable	SI	170	44,4%	,370	<,001
		NO	213	55,6%		
[NORM_FISC]	Complexa gestió de la normativa a nivell fiscal	SI	160	41,8%	,383	<,001
		NO	223	58,2%		
[GEST_INGR]	Complexitat en la gestió dels ingressos	SI	240	62,7%	,406	<,001
		NO	143	37,3%		
[GEST_DESP]	Complexitat en la gestió de les despeses	SI	236	61,6%	,401	<,001
		NO	147	38,4%		
[TERM_ADMI]	Lliuraments documentació administrativa	SI	178	46,5%	,359	<,001
		NO	205	53,5%		
[EXCE_TRAN]	Excés de transparència en les dades econòmiques	SI	236	61,6%	,401	<,001
		NO	147	38,4%		

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Taula VII.11.

Descripció de les variables dependents. Problemes, limitacions i COVID-19

Denominació de la variable	Descripció	Categories	Freqüència		Kolmogorov-Smirnov	
			(n)	%	Estadístic	Sig.
Gestió econòmica						
[PERS_PREP]	Manca de personal per a respondre a les exigències	SI	229	59,8%	,392	<,001
		NO	154	40,2%		
[CONT_PERS]	Manca de recursos per contractar personal adequat	SI	188	49,1%	,346	<,001
		NO	195	50,9%		
[DIFI_TECN]	Dificultats tècniques per realitzar activitats	SI	77	20,1%	,491	<,001
		NO	306	79,9%		
[DIFI_INGR]	Dificultat per generar ingressos propis	SI	66	17,2%	,503	<,001
		NO	317	82,8%		
[REDU_MECE]	Reducció del finançament privat	SI	94	24,5%	,470	<,001
		NO	289	75,5%		
[MANC_AAPP]	Manca de suport de l'administració	SI	97	25,3%	,466	<,001
		NO	286	74,7%		
Gestió comptable i fiscal						
[DIFI_COMP]	Dificultat per a complir els requisits comptables	SI	240	62,7%	,406	<,001
		NO	143	37,3%		
[DIFI_FISC]	Dificultat per a complir amb els requisits fiscals	SI	240	62,7%	,406	<,001
		NO	143	37,3%		
[COMP_INGR]	Complexa gestió dels ingressos i dels cobraments	SI	208	54,3%	,363	<,001
		NO	175	45,7%		
[COMP_DESP]	Complexa gestió de les despeses i dels pagaments	SI	224	58,5%	,385	<,001
		NO	159	41,5%		
[DIFI_TRAN]	Dificultat per a complir la Llei de Transparència	SI	235	61,4%	,400	<,001
		NO	148	38,6%		
[NORM_ADMO]	Poca claredat de les noves normatives administratives	SI	105	27,4%	,456	<,001
		NO	278	72,6%		

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

ANNEX VIII.

**RESULTATS
DE LA HIPÒTESI GENERAL.
ANÀLISI BIVARIABLE**

Taula VIII.1.

Frequències. Variables descriptives - Eines de gestió

Variable descriptiva		[ELAB_PRES]		[SEGU_PRES]		[PATR_JUNT]	
		Si	No	Si	No	Si	No
Activitat cultural	Si	93,10%	6,9%	93,40%	6,60%	89,80%	10,20%
	No	85,90%	14,10%	85,90%	14,10%	92,30%	7,70%
Any de creació	< 10 anys	83,50%	16,50%	82,60%	17,40%	83,50%	16,50%
	> 10 anys	95,40%	4,60%	96,20%	3,80%	93,50%	6,50%
Domicili social	Barcelona	90,40%	9,60%	89,90%	10,10%	90,40%	9,60%
	Resta Catalunya	92,80%	7,20%	93,80%	6,20%	90,30%	9,70%
Personalitat jurídica	Fundació	93,10%	6,90%	92,10%	7,90%	96,00%	4,00%
	Associació	91,10%	8,90%	91,80%	8,20%	88,30%	11,70%
Subvencions públiques	Si	95,80%	4,20%	95,40%	4,60%	92,60%	7,40%
	No	79,80%	20,20%	81,80%	18,20%	83,80%	16,20%
Ingressos públics	Si	95,70%	4,30%	95,30%	4,70%	92,80%	7,20%
	No	80,80%	19,20%	82,70%	17,30%	83,70%	16,30%
Auditoria anual	Si	94,80%	5,20%	95,40%	4,60%	94,80%	5,20%
	No	89,60%	10,40%	89,60%	10,40%	87,40%	12,60%
Valor de l'actiu del balanç	< 0,15M €	89,80%	10,20%	90,10%	9,90%	87,20%	12,80%
	0,15M - 2,85M €	95,20%	4,80%	95,20%	4,80%	97,60%	2,40%
	> 2,85M €	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%
Ingressos ordinaris	< 0,15M €	89,70%	10,30%	90,00%	10,00%	88,30%	11,70%
	0,15M - 2M €	97,40%	2,60%	97,40%	2,60%	96,10%	3,90%
	> 2M €	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%
Nombre mitjà de treballadors	No disposen	87,70%	12,30%	89,20%	10,80%	85,20%	14,80%
	Entre 1 i 50	95,70%	4,30%	94,50%	5,50%	95,70%	4,30%
	Més de 50	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Taula VIII.1. (cont.).

Frequències. Variables descriptives - Eines de gestió

Variable descriptiva		[CONS_MECE]		[QUAD_COMA]		[INDI_GEST]	
		Si	No	Si	No	Si	No
Activitat cultural	Si	11,80%	88,20%	45,20%	54,80%	50,20%	49,80%
	No	17,90%	82,10%	44,90%	55,10%	51,30%	48,70%
Any de creació	< 10 anys	14,90%	85,10%	37,20%	62,80%	48,80%	51,20%
	> 10 anys	12,20%	87,80%	48,90%	51,10%	51,10%	48,90%
Domicili social	Barcelona	13,30%	86,70%	45,20%	54,80%	52,10%	47,90%
	Resta Catalunya	12,80%	87,20%	45,10%	54,90%	48,70%	51,30%
Personalitat jurídica	Fundació	17,80%	82,20%	56,40%	43,60%	64,40%	35,60%
	Associació	11,30%	88,70%	41,10%	58,90%	45,40%	54,60%
Subvencions públiques	Si	12,70%	87,30%	47,20%	52,80%	51,80%	48,20%
	No	14,10%	85,90%	39,40%	60,60%	46,50%	53,50%
Ingressos públics	Si	12,50%	87,50%	47,30%	52,70%	51,60%	48,40%
	No	14,40%	85,60%	39,40%	60,60%	47,10%	52,90%
Auditoria anual	Si	20,30%	79,70%	36,10%	63,90%	68,60%	31,40%
	No	8,30%	91,70%	58,80%	41,20%	38,30%	61,70%
Valor de l'actiu del balanç	< 0,15M €	88,30%	11,70%	38,00%	62,00%	42,70%	57,30%
	0,15M - 2,85M €	15,50%	84,50%	60,70%	39,30%	63,10%	36,90%
	> 2,85M €	84,50%	15,50%	72,00%	28,00%	92,00%	8,00%
Ingressos ordinaris	< 0,15M €	11,40%	88,60%	39,70%	60,30%	44,50%	55,50%
	0,15M - 2M €	17,10%	82,90%	60,50%	39,50%	65,80%	34,20%
	> 2M €	23,50%	76,50%	70,60%	29,40%	82,40%	17,60%
Nombre mitjà de treballadors	No disposen	10,80%	89,20%	31,00%	69,00%	40,40%	59,60%
	Entre 1 i 50	14,00%	86,00%	60,40%	39,60%	59,10%	40,90%
	Més de 50	31,30%	68,80%	68,80%	31,30%	87,50%	12,50%

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Taula VIII.1. (cont.).

Frequències. Variables descriptives - Eines de gestió

Variable descriptiva		[SEGU_TRES]		[REGI_COMP]		[PRES_IMPO]	
		Si	No	Si	No	Si	No
Activitat cultural	Si	77,40%	22,60%	86,60%	13,40%	80,30%	19,70%
	No	78,20%	21,80%	87,20%	12,80%	79,50%	20,50%
Any de creació	< 10 anys	66,90%	33,10%	82,60%	17,40%	66,10%	33,90%
	> 10 anys	82,40%	17,60%	88,50%	11,50%	86,60%	13,40%
Domicili social	Barcelona	80,30%	19,70%	84,60%	15,40%	84,00%	16,00%
	Resta Catalunya	74,90%	25,10%	88,70%	11,30%	76,40%	23,60%
Personalitat jurídica	Fundació	87,10%	12,90%	88,10%	11,90%	92,10%	7,90%
	Associació	74,10%	25,90%	86,20%	13,80%	75,90%	24,10%
Subvencions públiques	Si	80,30%	17,90%	90,10%	9,90%	86,60%	13,40%
	No	69,70%	30,30%	76,80%	23,20%	61,60%	38,40%
Ingressos públics	Si	80,60%	19,40%	90,30%	9,70%	87,10%	12,90%
	No	69,20%	30,80%	76,90%	23,10%	61,50%	38,50%
Auditoria anual	Si	87,60%	12,40%	94,10%	5,90%	90,80%	9,20%
	No	70,90%	29,10%	81,70%	18,30%	73,00%	27,00%
Valor de l'actiu del balanç	< 0,15M €	74,10%	25,90%	85,00%	15,00%	74,50%	25,50%
	0,15M - 2,85M €	84,50%	15,50%	88,10%	11,90%	92,90%	7,10%
	> 2,85M €	92,00%	8,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%
Ingressos ordinaris	< 0,15M €	73,80%	26,20%	84,80%	15,20%	75,20%	24,80%
	0,15M - 2M €	89,50%	10,50%	92,10%	7,90%	96,10%	3,90%
	> 2M €	88,20%	11,80%	94,10%	5,90%	94,10%	5,90%
Nombre mitjà de treballadors	No disposen	70,40%	29,60%	81,80%	18,20%	66,50%	33,50%
	Entre 1 i 50	85,40%	14,60%	92,10%	7,90%	95,10%	4,90%
	Més de 50	87,50%	12,50%	93,80%	6,30%	100,00%	0,00%

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Taula VIII.1. (cont.).

Frequències. Variables descriptives - Eines de gestió

Variable descriptiva		[SOLI_SUBV]		[PROC_LICI]		[ESTA_FINA]	
		Si	No	Si	No	Si	No
Activitat cultural	Si	79,30%	20,70%	24,40%	75,60%	66,60%	33,40%
	No	66,70%	33,30%	18,40%	81,60%	69,20%	30,80%
Any de creació	< 10 anys	66,10%	33,90%	14,90%	85,10%	56,20%	43,80%
	> 10 anys	81,70%	18,30%	21,80%	78,20%	72,10%	27,90%
Domicili social	Barcelona	76,10%	23,90%	19,70%	80,30%	67,00%	33,00%
	Resta Catalunya	77,40%	22,60%	19,50%	80,50%	67,20%	32,80%
Personalitat jurídica	Fundació	66,30%	33,70%	30,70%	69,30%	79,20%	20,80%
	Associació	80,50%	19,50%	15,60%	84,40%	62,80%	37,20%
Subvencions públiques	Si	96,80%	3,20%	22,90%	77,10%	72,50%	27,50%
	No	19,20%	80,80%	10,10%	89,90%	51,50%	48,50%
Ingressos públics	Si	96,80%	3,20%	22,90%	77,10%	72,40%	27,60%
	No	23,10%	76,90%	10,60%	89,40%	52,90%	47,10%
Auditoria anual	Si	77,80%	22,20%	33,30%	66,70%	77,80%	22,20%
	No	76,10%	23,90%	10,40%	89,60%	60,00%	40,00%
Valor de l'actiu del balanç	< 0,15M €	76,60%	23,40%	15,00%	85,00%	59,50%	40,50%
	0,15M - 2,85M €	81,00%	19,00%	29,80%	70,20%	82,10%	17,90%
	> 2,85M €	64,00%	36,00%	36,00%	64,00%	100,00%	0,00%
Ingressos ordinaris	< 0,15M €	75,90%	24,10%	15,20%	84,80%	61,40%	38,60%
	0,15M - 2M €	82,90%	17,10%	27,60%	72,40%	81,60%	18,40%
	> 2M €	64,70%	35,30%	58,80%	41,20%	100,00%	0,00%
Nombre mitjà de treballadors	No disposen	69,50%	30,50%	11,80%	88,20%	55,20%	44,80%
	Entre 1 i 50	87,20%	12,80%	26,20%	73,80%	78,70%	21,30%
	Més de 50	62,50%	37,50%	50,00%	50,00%	100,00%	0,00%

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Taula VIII.1. (cont.).

Frequències. Variables descriptives - Eines de gestió

Variable descriptiva		[MEMO_ACTI]	
		Si	No
Activitat cultural	Si	93,10%	6,90%
	No	93,60%	6,40%
Any de creació	< 10 anys	86,80%	13,20%
	> 10 anys	96,20%	3,80%
Domicili social	Barcelona	92,00%	8,00%
	Resta Catalunya	94,40%	5,60%
Personalitat jurídica	Fundació	95,00%	5,00%
	Associació	92,60%	7,40%
Subvencions públiques	Si	96,80%	3,20%
	No	82,80%	17,20%
Ingressos públics	Si	97,10%	2,90%
	No	82,70%	17,30%
Auditoria anual	Si	98,70%	1,30%
	No	89,60%	10,40%
Valor de l'actiu del balanç	< 0,15M €	90,90%	9,10%
	0,15M - 2,85M €	98,80%	1,20%
	> 2,85M €	100,00%	0,00%
Ingressos ordinaris	< 0,15M €	91,40%	8,60%
	0,15M - 2M €	98,70%	1,30%
	> 2M €	100,00%	0,00%
Nombre mitjà de treballadors	No disposen	89,20%	10,80%
	Entre 1 i 50	97,60%	2,40%
	Més de 50	100,00%	0,00%

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Taula VIII.2.

Frequències. Variables descriptives - Càrrecs responsables

Variable descriptiva		[MEMB_PATJ]		[RESP_PATJ]		[DIRE_GERE]	
		Si	No	Si	No	Si	No
Activitat cultural	Si	84,30%	15,70%	93,40%	6,60%	59,30%	40,70%
	No	85,90%	14,10%	89,70%	10,30%	71,80%	28,20%
Any de creació	< 10 anys	78,50%	21,50%	87,60%	12,40%	60,30%	39,70%
	> 10 anys	87,40%	12,60%	95,00%	5,00%	62,60%	37,40%
Domicili social	Barcelona	84,60%	15,40%	94,10%	5,90%	68,60%	31,40%
	Resta Catalunya	84,60%	15,40%	91,30%	8,70%	55,40%	44,60%
Personalitat jurídica	Fundació	91,10%	8,90%	93,10%	6,90%	78,20%	21,80%
	Associació	82,30%	17,70%	92,60%	7,40%	56,00%	44,00%
Subvencions públiques	Si	86,60%	13,40%	94,40%	5,60%	63,70%	36,30%
	No	78,80%	21,20%	87,90%	12,10%	56,60%	43,40%
Ingressos públics	Si	86,70%	13,30%	94,60%	5,40%	63,80%	36,20%
	No	78,80%	21,20%	87,50%	12,50%	56,70%	43,30%
Auditoria anual	Si	91,50%	8,50%	93,50%	6,50%	77,10%	22,90%
	No	80,00%	20,00%	92,20%	7,80%	51,70%	48,30%
Valor de l'actiu del balanç	< 0,15M €	82,10%	17,90%	91,60%	8,40%	54,40%	45,60%
	0,15M - 2,85M €	88,10%	11,90%	94,00%	6,00%	76,20%	23,80%
	> 2,85M €	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	96,00%	4,00%
Ingressos ordinaris	< 0,15M €	82,40%	17,60%	91,70%	8,30%	54,50%	45,50%
	0,15M - 2M €	89,50%	10,50%	94,70%	5,30%	81,60%	18,40%
	> 2M €	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%
Nombre mitjà de treballadors	No disposen	77,80%	22,20%	90,10%	9,90%	46,80%	53,20%
	Entre 1 i 50	91,50%	8,50%	95,10%	4,90%	77,40%	22,60%
	Més de 50	100,00%	0,00%	100,00%	0,00%	93,80%	6,30%

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Taula VIII.2. (cont.).

Frequències. Variables descriptives - Càrrecs responsables

Variable descriptiva		[RESP_FINA]		[AUDI_INTE]		[COMP_NORM]	
		Si	No	Si	No	Si	No
Activitat cultural	Si	68,90%	31,10%	25,60%	74,40%	36,40%	63,60%
	No	65,40%	34,60%	30,80%	69,20%	38,50%	61,50%
Any de creació	< 10 anys	62,00%	38,00%	22,30%	77,70%	32,20%	67,80%
	> 10 anys	71,00%	29,00%	28,60%	71,40%	38,90%	61,10%
Domicili social	Barcelona	72,30%	27,70%	24,50%	75,50%	37,20%	62,80%
	Resta Catalunya	64,10%	35,90%	28,70%	71,30%	36,40%	63,60%
Personalitat jurídica	Fundació	74,30%	25,70%	41,60%	58,40%	55,40%	44,60%
	Associació	66,00%	34,00%	21,30%	78,70%	30,10%	69,90%
Subvencions públiques	Si	72,50%	27,50%	27,10%	72,90%	36,30%	63,70%
	No	55,60%	44,40%	25,30%	74,70%	38,40%	61,60%
Ingressos públics	Si	73,50%	26,50%	27,20%	72,80%	36,20%	63,80%
	No	53,80%	46,20%	25,00%	75,00%	38,50%	61,50%
Auditoria anual	Si	82,40%	17,60%	51,00%	49,00%	52,30%	47,70%
	No	58,70%	41,30%	10,40%	89,60%	26,50%	73,50%
Valor de l'actiu del balanç	< 0,15M €	61,70%	38,30%	21,20%	78,80%	31,80%	68,20%
	0,15M - 2,85M €	79,80%	20,20%	36,90%	63,10%	42,90%	57,10%
	> 2,85M €	100,00%	0,00%	52,00%	48,00%	72,00%	28,00%
Ingressos ordinaris	< 0,15M €	62,10%	37,90%	21,70%	78,30%	33,10%	66,90%
	0,15M - 2M €	85,50%	14,50%	39,50%	60,50%	42,10%	57,90%
	> 2M €	94,10%	5,90%	52,90%	47,10%	76,50%	23,50%
Nombre mitjà de treballadors	No disposen	55,70%	44,30%	17,70%	82,30%	28,10%	71,90%
	Entre 1 i 50	81,10%	18,90%	36,00%	64,00%	43,90%	56,10%
	Més de 50	93,80%	6,30%	43,80%	56,30%	75,00%	25,00%

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Taula VIII.2. (cont.).

Frequències. Variables descriptives - Càrrecs responsables

Variable descriptiva		[ASSE_EXTE]		[AUDI_EXTE]		[SIND_COMP]	
		Si	No	Si	No	Si	No
Activitat cultural	Si	68,20%	31,80%	26,60%	73,40%	8,90%	91,10%
	No	66,70%	33,30%	48,70%	51,30%	9,00%	91,00%
Any de creació	< 10 anys	57,90%	42,10%	22,30%	77,70%	7,40%	92,60%
	> 10 anys	72,50%	27,50%	35,10%	64,90%	9,50%	90,50%
Domicili social	Barcelona	73,40%	26,60%	30,30%	69,70%	10,10%	89,90%
	Resta Catalunya	62,60%	37,40%	31,80%	68,20%	7,70%	92,30%
Personalitat jurídica	Fundació	82,20%	17,80%	66,30%	33,70%	12,90%	87,10%
	Associació	62,80%	37,20%	18,40%	81,60%	7,40%	92,60%
Subvencions públiques	Si	72,50%	27,50%	31,30%	68,70%	8,80%	91,20%
	No	54,50%	45,50%	30,30%	69,70%	9,10%	90,90%
Ingressos públics	Si	72,80%	27,20%	31,50%	68,50%	8,60%	91,40%
	No	54,80%	45,20%	29,80%	70,20%	9,60%	90,40%
Auditoria anual	Si	80,40%	19,60%	69,30%	30,70%	15,70%	84,30%
	No	59,60%	40,40%	5,70%	94,30%	4,30%	95,70%
Valor de l'actiu del balanç	< 0,15M €	60,60%	39,40%	19,00%	81,00%	7,70%	92,30%
	0,15M - 2,85M €	85,70%	14,30%	56,00%	44,00%	8,30%	91,70%
	> 2,85M €	88,00%	12,00%	80,00%	20,00%	24,00%	76,00%
Ingressos ordinaris	< 0,15M €	61,70%	38,30%	18,60%	81,40%	8,60%	91,40%
	0,15M - 2M €	89,50%	10,50%	65,80%	34,20%	6,60%	93,40%
	> 2M €	76,50%	23,50%	88,20%	11,80%	23,50%	76,50%
Nombre mitjà de treballadors	No disposen	51,20%	48,80%	13,80%	86,20%	6,40%	93,60%
	Entre 1 i 50	87,20%	12,80%	47,00%	53,00%	9,80%	90,20%
	Més de 50	81,30%	18,80%	87,50%	12,50%	31,30%	68,80%

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Taula VIII.3.

Frequències. Variables descriptives - Models d'anàlisi econòmica

Variable descriptiva		[COMP_PRES]		[RESU_MENS]		[RESU_TRIM]	
		Si	No	Si	No	Si	No
Activitat cultural	Si	84,60%	15,40%	29,20%	70,80%	29,80%	70,20%
	No	80,80%	19,20%	38,50%	61,50%	32,10%	67,90%
Any de creació	< 10 anys	74,40%	25,60%	26,40%	73,60%	24,00%	76,00%
	> 10 anys	88,20%	11,80%	33,20%	66,80%	33,20%	66,80%
Domicili social	Barcelona	85,60%	14,40%	33,50%	66,50%	34,60%	65,40%
	Resta Catalunya	82,10%	17,90%	28,70%	71,30%	26,20%	73,80%
Personalitat jurídica	Fundació	85,10%	14,90%	41,60%	58,40%	43,60%	56,40%
	Associació	83,30%	16,70%	27,30%	72,70%	25,50%	74,50%
Subvencions públiques	Si	89,40%	10,60%	29,90%	70,10%	29,90%	70,10%
	No	67,70%	32,30%	34,30%	65,70%	31,30%	68,70%
Ingressos públics	Si	89,20%	10,80%	30,50%	69,50%	30,10%	69,90%
	No	69,20%	30,80%	32,70%	67,30%	30,80%	69,20%
Auditoria anual	Si	87,60%	12,40%	41,80%	58,20%	41,20%	58,80%
	No	81,30%	18,70%	23,90%	76,10%	23,00%	77,00%
Valor de l'actiu del balanç	< 0,15M €	80,70%	19,30%	25,50%	74,50%	24,50%	75,50%
	0,15M - 2,85M €	91,70%	8,30%	40,50%	59,50%	39,30%	60,70%
	> 2,85M €	92,00%	8,00%	60,00%	40,00%	64,00%	36,00%
Ingressos ordinaris	< 0,15M €	79,70%	20,30%	26,60%	73,40%	24,80%	75,20%
	0,15M - 2M €	96,10%	3,90%	39,50%	60,50%	44,70%	55,30%
	> 2M €	100,00%	0,00%	70,60%	29,40%	58,80%	41,20%
Nombre mitjà de treballadors	No disposen	77,80%	22,20%	21,20%	78,80%	18,20%	81,80%
	Entre 1 i 50	89,60%	10,40%	40,20%	59,80%	42,70%	57,30%
	Més de 50	100,00%	0,00%	62,50%	37,50%	56,30%	43,80%

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Taula VIII.3. (cont.).

Frequències. Variables descriptives - Models d'anàlisi econòmica

Variable descriptiva		[RESU_ANYS]		[RESU_TRES]		[RESU_SECT]	
		Si	No	Si	No	Si	No
Activitat cultural	Si	88,90%	11,10%	44,60%	55,40%	5,60%	94,40%
	No	93,60%	6,40%	50,00%	50,00%	6,40%	93,60%
Any de creació	< 10 anys	84,30%	15,70%	38,00%	62,00%	5,80%	94,20%
	> 10 anys	92,40%	7,60%	49,20%	50,80%	5,70%	94,30%
Domicili social	Barcelona	92,60%	7,40%	50,00%	50,00%	5,30%	94,70%
	Resta Catalunya	87,20%	12,80%	41,50%	58,50%	6,20%	93,80%
Personalitat jurídica	Fundació	90,10%	9,90%	47,50%	52,50%	7,90%	92,10%
	Associació	89,70%	10,30%	45,00%	55,00%	5,00%	95,00%
Subvencions públiques	Si	92,60%	7,40%	49,60%	50,40%	7,00%	93,00%
	No	81,80%	18,20%	34,30%	65,70%	2,00%	98,00%
Ingressos públics	Si	92,50%	7,50%	50,50%	49,50%	7,20%	92,80%
	No	82,70%	17,30%	32,70%	67,30%	1,90%	98,10%
Auditoria anual	Si	94,10%	5,90%	52,30%	47,70%	11,80%	88,20%
	No	87,00%	13,00%	41,30%	58,70%	1,70%	98,30%
Valor de l'actiu del balanç	< 0,15M €	87,20%	12,80%	42,00%	58,00%	3,60%	96,40%
	0,15M - 2,85M €	95,20%	4,80%	50,00%	50,00%	8,30%	91,70%
	> 2,85M €	100,00%	0,00%	72,00%	28,00%	20,00%	80,00%
Ingressos ordinaris	< 0,15M €	87,60%	12,40%	41,00%	59,00%	4,50%	95,50%
	0,15M - 2M €	97,40%	2,60%	61,80%	38,20%	6,60%	93,40%
	> 2M €	94,10%	5,90%	52,90%	47,10%	23,50%	76,50%
Nombre mitjà de treballadors	No disposen	84,70%	15,30%	36,00%	64,00%	3,00%	97,00%
	Entre 1 i 50	95,10%	4,90%	56,10%	43,90%	7,90%	92,10%
	Més de 50	100,00%	0,00%	62,50%	37,50%	18,80%	81,30%

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Taula VIII.3. (cont.).

Frequències. Variables descriptives - Models d'anàlisi econòmica

Variable descriptiva		[QCOM_INTE]		[QCOM_DEPT]		[PLAN_ESTR]	
		Si	No	Si	No	Si	No
Activitat cultural	Si	13,10%	86,90%	14,10%	85,90%	43,60%	56,40%
	No	20,50%	79,50%	23,10%	76,90%	51,30%	48,70%
Any de creació	< 10 anys	12,40%	87,60%	8,30%	91,70%	39,70%	60,30%
	> 10 anys	15,60%	84,40%	19,50%	80,50%	47,70%	52,30%
Domicili social	Barcelona	16,50%	83,50%	20,20%	79,80%	47,30%	52,70%
	Resta Catalunya	12,80%	87,20%	11,80%	88,20%	43,10%	56,90%
Personalitat jurídica	Fundació	20,80%	79,20%	22,80%	77,20%	58,40%	41,60%
	Associació	12,40%	87,60%	13,50%	86,50%	40,40%	59,60%
Subvencions públiques	Si	16,50%	83,50%	17,60%	82,40%	46,80%	53,20%
	No	9,10%	90,90%	11,10%	88,90%	40,40%	59,60%
Ingressos públics	Si	16,80%	83,20%	17,90%	82,10%	47,30%	52,70%
	No	8,70%	91,30%	10,60%	89,40%	39,40%	60,60%
Auditoria anual	Si	22,90%	77,10%	27,50%	72,50%	62,10%	37,90%
	No	9,10%	90,90%	8,30%	91,70%	33,90%	66,10%
Valor de l'actiu del balanç	< 0,15M €	10,20%	89,80%	10,20%	89,80%	37,20%	62,80%
	0,15M - 2,85M €	21,40%	78,60%	27,40%	72,60%	59,50%	40,50%
	> 2,85M €	40,00%	60,00%	40,00%	60,00%	84,00%	16,00%
Ingressos ordinaris	< 0,15M €	11,00%	89,00%	10,70%	89,30%	39,00%	61,00%
	0,15M - 2M €	22,40%	77,60%	26,30%	73,70%	61,80%	38,20%
	> 2M €	41,20%	58,80%	58,80%	41,20%	76,50%	23,50%
Nombre mitjà de treballadors	No disposen	8,90%	91,10%	8,90%	91,10%	32,00%	68,00%
	Entre 1 i 50	18,90%	81,10%	20,70%	79,30%	57,90%	42,10%
	Més de 50	43,80%	56,30%	56,30%	43,80%	81,30%	18,80%

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Taula VIII.4.

Frequències. Variables descriptives - Indicadors de gestió

Variable descriptiva		[INDI_QUAL]		[INDI_ACTI]		[INDI_RRHH]	
		Si	No	Si	No	Si	No
Activitat cultural	Si	56,70%	43,30%	71,80%	28,20%	28,20%	71,80%
	No	56,40%	43,60%	69,20%	30,80%	39,70%	60,30%
Any de creació	< 10 anys	60,30%	39,70%	66,10%	33,90%	24,80%	75,20%
	> 10 anys	55,00%	45,00%	73,70%	26,30%	33,20%	66,80%
Domicili social	Barcelona	59,60%	40,40%	72,90%	27,10%	31,40%	68,60%
	Resta Catalunya	53,80%	46,20%	69,70%	30,30%	29,70%	70,30%
Personalitat jurídica	Fundació	59,40%	40,60%	77,20%	22,80%	38,60%	61,40%
	Associació	55,70%	44,30%	69,10%	30,90%	27,70%	72,30%
Subvencions públiques	Si	58,50%	41,50%	76,40%	23,60%	33,10%	66,90%
	No	51,50%	48,50%	56,60%	43,40%	23,20%	76,80%
Ingressos públics	Si	59,10%	40,90%	76,70%	23,30%	33,00%	67,00%
	No	50,00%	50,00%	56,70%	43,30%	24,00%	76,00%
Auditoria anual	Si	68,00%	32,00%	79,70%	20,30%	44,40%	55,60%
	No	49,10%	50,90%	65,70%	34,30%	21,30%	78,70%
Valor de l'actiu del balanç	< 0,15M €	52,20%	47,80%	66,10%	33,90%	25,90%	74,10%
	0,15M - 2,85M €	66,70%	33,30%	81,00%	19,00%	33,30%	66,70%
	> 2,85M €	72,00%	28,00%	96,00%	4,00%	72,00%	28,00%
Ingressos ordinaris	< 0,15M €	53,10%	46,90%	66,90%	33,10%	24,80%	75,20%
	0,15M - 2M €	63,20%	36,80%	82,90%	17,10%	36,80%	63,20%
	> 2M €	88,20%	11,80%	94,10%	5,90%	100,00%	0,00%
Nombre mitjà de treballadors	No disposen	46,30%	53,70%	61,10%	38,90%	17,70%	82,30%
	Entre 1 i 50	67,10%	32,90%	81,70%	18,30%	39,60%	60,40%
	Més de 50	81,30%	18,80%	93,80%	6,30%	100,00%	0,00%

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Taula VIII.4. (cont.).

Frequències. Variables descriptives - Indicadors de gestió

Variable descriptiva		[INDI_ECON]	
		Si	No
Activitat cultural	Si	66,20%	33,80%
	No	73,10%	26,90%
Any de creació	< 10 anys	57,90%	42,10%
	> 10 anys	72,10%	27,90%
Domicili social	Barcelona	68,10%	31,90%
	Resta Catalunya	67,20%	32,80%
Personalitat jurídica	Fundació	73,30%	26,70%
	Associació	65,60%	34,40%
Subvencions públiques	Si	75,70%	24,30%
	No	44,40%	55,60%
Ingressos públics	Si	76,30%	23,70%
	No	44,20%	55,80%
Auditoria anual	Si	74,50%	25,50%
	No	63,00%	37,00%
Valor de l'actiu del balanç	< 0,15M €	62,40%	37,60%
	0,15M - 2,85M €	77,40%	22,60%
	> 2,85M €	92,00%	8,00%
Ingressos ordinaris	< 0,15M €	63,80%	36,20%
	0,15M - 2M €	76,30%	23,70%
	> 2M €	94,10%	5,90%
Nombre mitjà de treballadors	No disposen	56,70%	43,30%
	Entre 1 i 50	78,70%	21,30%
	Més de 50	93,80%	6,30%

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Taula VIII.5.

Frequències. Variables descriptives - Aplicació de la normativa

Variable descriptiva		[LLEI_TRAN]		[NORM_GOVE]		[PROT_DADE]	
		Si	No	Si	No	Si	No
Activitat cultural	Si	53,40%	46,60%	52,10%	47,90%	86,20%	13,80%
	No	53,80%	46,20%	56,40%	43,60%	88,50%	11,50%
Any de creació	< 10 anys	39,70%	60,30%	46,30%	53,70%	79,30%	20,70%
	> 10 anys	59,90%	40,10%	56,10%	43,90%	90,10%	9,90%
Domicili social	Barcelona	53,70%	46,30%	54,30%	45,70%	86,70%	13,30%
	Resta Catalunya	53,30%	46,70%	51,80%	48,20%	86,70%	13,30%
Personalitat jurídica	Fundació	66,30%	33,70%	72,30%	27,70%	91,10%	8,90%
	Associació	48,90%	51,10%	46,10%	53,90%	85,10%	14,90%
Subvencions públiques	Si	60,20%	39,80%	54,90%	45,10%	88,40%	11,60%
	No	34,30%	65,70%	47,50%	52,50%	81,80%	18,20%
Ingressos públics	Si	60,20%	39,80%	54,80%	45,20%	88,20%	11,80%
	No	35,60%	64,40%	48,10%	51,90%	82,70%	17,30%
Auditoria anual	Si	69,30%	30,70%	72,50%	27,50%	90,80%	9,20%
	No	43,00%	57,00%	40,00%	60,00%	83,90%	16,10%
Valor de l'actiu del balanç	< 0,15M €	45,30%	54,70%	46,00%	54,00%	84,30%	15,70%
	0,15M - 2,85M €	70,20%	29,80%	65,50%	34,50%	91,70%	8,30%
	> 2,85M €	88,00%	12,00%	88,00%	12,00%	96,00%	4,00%
Ingressos ordinaris	< 0,15M €	46,20%	53,80%	46,60%	53,40%	83,40%	16,60%
	0,15M - 2M €	72,40%	27,60%	68,40%	31,60%	96,10%	3,90%
	> 2M €	94,10%	5,90%	94,10%	5,90%	100,00%	0,00%
Nombre mitjà de treballadors	No disposen	38,90%	61,10%	42,40%	57,60%	79,80%	20,20%
	Entre 1 i 50	67,70%	32,30%	62,80%	37,20%	93,90%	6,10%
	Més de 50	93,80%	6,30%	87,50%	12,50%	100,00%	0,00%

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Taula VIII.5. (cont.).

Frequències. Variables descriptives - Aplicació de la normativa

Variable descriptiva		[PLAN_IGUA]		[RISC_LABO]		[BLAN_CAPI]	
		Si	No	Si	No	Si	No
Activitat cultural	Si	51,80%	48,20%	48,20%	51,80%	31,80%	68,20%
	No	52,60%	47,40%	60,30%	39,70%	35,90%	64,10%
Any de creació	< 10 anys	52,90%	47,10%	33,10%	66,90%	27,30%	72,70%
	> 10 anys	51,50%	48,50%	58,80%	41,20%	35,10%	64,90%
Domicili social	Barcelona	56,40%	43,60%	51,60%	48,40%	33,50%	66,50%
	Resta Catalunya	47,70%	52,30%	49,70%	50,30%	31,80%	68,20%
Personalitat jurídica	Fundació	49,50%	50,50%	72,30%	27,70%	52,50%	47,50%
	Associació	52,80%	47,20%	42,90%	57,10%	25,50%	74,50%
Subvencions públiques	Si	57,00%	43,00%	54,90%	45,10%	34,50%	65,50%
	No	37,40%	62,60%	38,40%	61,60%	27,30%	72,70%
Ingressos públics	Si	56,60%	43,40%	55,20%	44,80%	34,10%	65,90%
	No	39,40%	60,60%	38,50%	61,50%	28,80%	71,20%
Auditoria anual	Si	59,50%	40,50%	73,90%	26,10%	49,70%	50,30%
	No	47,00%	53,00%	35,20%	64,80%	21,30%	78,70%
Valor de l'actiu del balanç	< 0,15M €	50,40%	49,60%	38,30%	61,70%	23,40%	76,60%
	0,15M - 2,85M €	52,40%	47,60%	76,20%	23,80%	48,80%	51,20%
	> 2,85M €	68,00%	32,00%	100,00%	0,00%	80,00%	20,00%
Ingressos ordinaris	< 0,15M €	50,30%	49,70%	39,00%	61,00%	25,20%	74,80%
	0,15M - 2M €	51,30%	48,70%	84,20%	15,80%	51,30%	48,70%
	> 2M €	82,40%	17,60%	100,00%	0,00%	76,50%	23,50%
Nombre mitjà de treballadors	No disposen	44,80%	55,20%	22,70%	77,30%	20,20%	79,80%
	Entre 1 i 50	57,90%	42,10%	80,50%	19,50%	43,90%	56,10%
	Més de 50	81,30%	18,80%	100,00%	0,00%	75,00%	25,00%

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Taula VIII.5. (cont.).

Frequències. Variables descriptives - Aplicació de la normativa

Variable descriptiva		[CODI_ETIC]		[ADMO_ELEC]		[ACCE_DISC]	
		Si	No	Si	No	Si	No
Activitat cultural	Si	52,50%	47,50%	62,60%	37,40%	48,90%	51,10%
	No	57,70%	42,30%	67,90%	32,10%	42,30%	57,70%
Any de creació	< 10 anys	53,70%	46,30%	53,70%	46,30%	41,30%	58,70%
	> 10 anys	53,40%	46,60%	68,30%	31,70%	50,40%	49,60%
Domicili social	Barcelona	56,90%	43,10%	62,80%	37,20%	43,60%	56,40%
	Resta Catalunya	50,30%	49,70%	64,60%	35,40%	51,30%	48,70%
Personalitat jurídica	Fundació	63,40%	36,60%	70,30%	29,70%	54,50%	45,50%
	Associació	50,00%	50,00%	61,30%	38,70%	45,00%	55,00%
Subvencions públiques	Si	54,90%	45,10%	67,30%	32,70%	53,20%	46,80%
	No	49,50%	50,50%	53,50%	46,50%	31,30%	68,70%
Ingressos públics	Si	54,80%	45,20%	67,00%	33,00%	54,10%	45,90%
	No	50,00%	50,00%	54,80%	45,20%	29,80%	70,20%
Auditoria anual	Si	67,30%	32,70%	66,00%	34,00%	60,10%	39,90%
	No	44,30%	55,70%	62,20%	37,80%	39,10%	60,90%
Valor de l'actiu del balanç	< 0,15M €	48,90%	51,10%	60,90%	39,10%	40,50%	59,50%
	0,15M - 2,85M €	58,30%	41,70%	73,80%	26,20%	65,50%	34,50%
	> 2,85M €	88,00%	12,00%	60,00%	40,00%	64,00%	36,00%
Ingressos ordinaris	< 0,15M €	50,00%	50,00%	63,40%	36,60%	41,40%	58,60%
	0,15M - 2M €	57,90%	42,10%	64,50%	35,50%	65,80%	34,20%
	> 2M €	94,10%	5,90%	64,70%	35,30%	70,60%	29,40%
Nombre mitjà de treballadors	No disposen	45,30%	54,70%	55,70%	44,30%	37,40%	62,60%
	Entre 1 i 50	59,10%	40,90%	73,20%	26,80%	58,50%	41,50%
	Més de 50	100,00%	0,00%	68,80%	31,30%	62,50%	37,50%

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Taula VIII.6.

Frequències. Variables descriptives - Problemes i limitacions

Variable descriptiva		[MANC_PERS]		[DIFI_FPUB]		[DIFI_FPRO]	
		Si	No	Si	No	Si	No
Activitat cultural	Si	51,50%	48,50%	24,90%	75,10%	25,20%	74,80%
	No	53,80%	46,20%	30,80%	69,20%	35,90%	64,10%
Any de creació	< 10 anys	46,30%	53,70%	19,00%	81,00%	22,30%	77,70%
	> 10 anys	54,60%	45,40%	29,40%	70,60%	29,80%	70,20%
Domicili social	Barcelona	55,30%	44,70%	26,10%	73,90%	29,80%	70,20%
	Resta Catalunya	48,70%	51,30%	26,20%	73,80%	25,10%	74,90%
Personalitat jurídica	Fundació	61,40%	38,60%	33,70%	66,30%	33,70%	66,30%
	Associació	48,60%	51,40%	23,40%	76,60%	25,20%	74,80%
Subvencions públiques	Si	48,90%	51,10%	26,40%	73,60%	22,90%	77,10%
	No	60,60%	39,40%	25,30%	74,70%	40,40%	59,60%
Ingressos públics	Si	48,70%	51,30%	26,50%	73,50%	22,60%	77,40%
	No	60,60%	39,40%	25,00%	75,00%	40,40%	59,60%
Auditoria anual	Si	54,90%	45,10%	32,00%	68,00%	28,80%	71,20%
	No	50,00%	50,00%	22,20%	77,80%	26,50%	73,50%
Valor de l'actiu del balanç	< 0,15M €	53,60%	46,40%	23,40%	76,60%	25,20%	74,80%
	0,15M - 2,85M €	41,70%	58,30%	29,80%	70,20%	27,40%	72,60%
	> 2,85M €	68,00%	32,00%	44,00%	56,00%	52,00%	48,00%
Ingressos ordinaris	< 0,15M €	51,70%	48,30%	22,10%	77,90%	25,90%	74,10%
	0,15M - 2M €	53,90%	46,10%	34,20%	65,80%	28,90%	71,10%
	> 2M €	47,10%	52,90%	58,80%	41,20%	47,10%	52,90%
Nombre mitjà de treballadors	No disposen	52,70%	47,30%	25,10%	74,90%	29,10%	70,90%
	Entre 1 i 50	51,20%	48,80%	25,00%	75,00%	23,20%	76,80%
	Més de 50	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%	50,00%

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Taula VIII.6. (cont.).

Frequències. Variables descriptives - Problemes i limitacions

Variable descriptiva		[DIFI_FMEC]		[RELA_ADMI]		[FORM_JURI]	
		Si	No	Si	No	Si	No
Activitat cultural	Si	13,40%	86,60%	35,40%	64,60%	34,80%	65,20%
	No	17,90%	82,10%	37,20%	62,80%	20,50%	79,50%
Any de creació	< 10 anys	12,40%	87,60%	30,60%	69,40%	23,10%	76,90%
	> 10 anys	15,30%	84,70%	38,20%	61,80%	35,90%	64,10%
Domicili social	Barcelona	14,40%	85,60%	36,20%	63,80%	32,40%	67,60%
	Resta Catalunya	14,40%	85,60%	35,40%	64,60%	31,30%	68,70%
Personalitat jurídica	Fundació	17,80%	82,20%	47,50%	52,50%	33,70%	66,30%
	Associació	13,10%	86,90%	31,60%	68,40%	31,20%	68,80%
Subvencions públiques	Si	10,20%	89,80%	35,90%	64,10%	32,40%	67,60%
	No	26,30%	73,70%	35,40%	64,60%	30,30%	69,70%
Ingressos públics	Si	10,00%	90,00%	36,60%	63,40%	32,60%	67,40%
	No	26,00%	74,00%	33,70%	66,30%	29,80%	70,20%
Auditoria anual	Si	18,30%	81,70%	42,50%	57,50%	34,00%	66,00%
	No	11,70%	88,30%	31,30%	68,70%	30,40%	69,60%
Valor de l'actiu del balanç	< 0,15M €	14,20%	85,80%	32,50%	67,50%	28,80%	71,20%
	0,15M - 2,85M €	11,90%	88,10%	40,50%	59,50%	36,90%	63,10%
	> 2,85M €	24,00%	76,00%	56,00%	44,00%	48,00%	52,00%
Ingressos ordinaris	< 0,15M €	14,10%	85,90%	30,70%	69,30%	29,00%	71,00%
	0,15M - 2M €	13,20%	86,80%	48,70%	51,30%	39,50%	60,50%
	> 2M €	23,50%	76,50%	64,70%	35,30%	47,10%	52,90%
Nombre mitjà de treballadors	No disposen	16,70%	83,30%	32,50%	67,50%	31,50%	68,50%
	Entre 1 i 50	10,40%	89,60%	37,20%	62,80%	31,10%	68,90%
	Més de 50	25,00%	75,00%	62,50%	37,50%	43,80%	56,30%

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Taula VIII.6. (cont.).

Frequències. Variables descriptives - Problemes i limitacions

Variable descriptiva		[NORM_COMP]		[NORM_FISC]		[GEST_INGR]	
		Si	No	Si	No	Si	No
Activitat cultural	Si	43,00%	57,00%	40,30%	59,70%	61,30%	38,70%
	No	50,00%	50,00%	47,40%	52,60%	67,90%	32,10%
Any de creació	< 10 anys	31,40%	68,60%	28,90%	71,10%	61,20%	38,80%
	> 10 anys	50,40%	49,60%	47,70%	52,30%	63,40%	36,60%
Domicili social	Barcelona	49,50%	50,50%	47,90%	52,10%	66,50%	33,50%
	Resta Catalunya	39,50%	60,50%	35,90%	64,10%	59,00%	41,00%
Personalitat jurídica	Fundació	54,50%	45,50%	53,50%	46,50%	70,30%	29,70%
	Associació	40,80%	59,20%	37,60%	62,40%	59,90%	40,10%
Subvencions públiques	Si	45,10%	54,90%	43,00%	57,00%	61,30%	38,70%
	No	42,40%	57,60%	38,40%	61,60%	66,70%	33,30%
Ingressos públics	Si	45,20%	54,80%	43,00%	57,00%	61,60%	38,40%
	No	42,30%	57,70%	38,50%	61,50%	65,40%	34,60%
Auditoria anual	Si	49,70%	50,30%	49,70%	50,30%	66,00%	34,00%
	No	40,90%	59,10%	36,50%	63,50%	60,40%	39,60%
Valor de l'actiu del balanç	< 0,15M €	40,90%	59,10%	37,20%	62,80%	61,70%	38,30%
	0,15M - 2,85M €	52,40%	47,60%	53,60%	46,40%	63,10%	36,90%
	> 2,85M €	56,00%	44,00%	52,00%	48,00%	72,00%	28,00%
Ingressos ordinaris	< 0,15M €	40,70%	59,30%	37,20%	62,80%	61,40%	38,60%
	0,15M - 2M €	56,60%	43,40%	56,60%	43,40%	65,80%	34,20%
	> 2M €	52,90%	47,10%	52,90%	47,10%	70,60%	29,40%
Nombre mitjà de treballadors	No disposen	39,40%	60,60%	37,40%	62,60%	62,60%	37,40%
	Entre 1 i 50	48,80%	51,20%	45,70%	54,30%	61,60%	38,40%
	Més de 50	62,50%	37,50%	56,30%	43,80%	75,00%	25,00%

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Taula VIII.6. (cont.).

Frequències. Variables descriptives - Problemes i limitacions

Variable descriptiva		[GEST_DESP]		[TERM_ADMI]		[EXCE_TRAN]	
		Si	No	Si	No	Si	No
Activitat cultural	Si	60,00%	40,00%	45,20%	54,80%	60,00%	40,00%
	No	67,90%	32,10%	51,30%	48,70%	67,90%	32,10%
Any de creació	< 10 anys	56,20%	43,80%	40,50%	59,50%	62,00%	38,00%
	> 10 anys	64,10%	35,90%	49,20%	50,80%	61,50%	38,50%
Domicili social	Barcelona	66,50%	33,50%	51,60%	48,40%	65,40%	34,60%
	Resta Catalunya	56,90%	43,10%	41,50%	58,50%	57,90%	42,10%
Personalitat jurídica	Fundació	74,30%	25,70%	49,50%	50,50%	66,30%	33,70%
	Associació	57,10%	42,90%	45,40%	54,60%	59,90%	40,10%
Subvencions públiques	Si	60,20%	39,80%	46,50%	53,50%	61,30%	38,70%
	No	65,70%	34,30%	46,50%	53,50%	62,60%	37,40%
Ingressos públics	Si	60,60%	39,40%	47,00%	53,00%	61,30%	38,70%
	No	64,40%	35,60%	45,20%	54,80%	62,50%	37,50%
Auditoria anual	Si	67,30%	32,70%	49,00%	51,00%	64,70%	35,30%
	No	57,80%	42,20%	44,80%	55,20%	59,60%	40,40%
Valor de l'actiu del balanç	< 0,15M €	59,50%	40,50%	44,50%	55,50%	60,60%	39,40%
	0,15M - 2,85M €	64,30%	35,70%	51,20%	48,80%	63,10%	36,90%
	> 2,85M €	76,00%	24,00%	52,00%	48,00%	68,00%	32,00%
Ingressos ordinaris	< 0,15M €	59,30%	40,70%	43,80%	56,20%	58,60%	41,40%
	0,15M - 2M €	68,40%	31,60%	56,60%	43,40%	71,10%	28,90%
	> 2M €	70,60%	29,40%	47,10%	52,90%	70,60%	29,40%
Nombre mitjà de treballadors	No disposen	60,10%	39,90%	44,30%	55,70%	60,60%	39,40%
	Entre 1 i 50	62,20%	37,80%	48,80%	51,20%	61,60%	38,40%
	Més de 50	75,00%	25,00%	50,00%	50,00%	75,00%	25,00%

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Taula VIII.7.

Contrast d'hipòtesi. Variables descriptives - Eines de gestió

Condicció: 13 ítems en total (l'entitat empra un nombre igual o superior a 6, = 1, sinó 0)

Variable independent	Correlació		χ^2 Pearson		Coef. Conting.	Comentaris
	r	Sig.	χ^2	Sig.		
[ACTI_CULT]	,082	,110	2,556	,110	,081	Variable NO significativa.
[ANYS_CREA]	,245	<,001	23,065	<,001	,238	L'experiència de l'entitat (més de 10 anys de vida) és rellevant.
[DOMI_SOCIO]	-,057	,262	1,265	,261	,057	Variable NO significativa.
[PERS_JURI]	-,049	,335	,934	,334	,049	Variable NO significativa.
[SUBV_PUBL]	,383	<,001	56,296	<,001	,358	Receptora de subvencions és una variable significativa.
[INGR_PUBL]	,387	<,001	57,234	<,001	,361	Variable significativa, efecte similar a ser beneficiària de subvencions públiques.
[AUDI_ANUA]	-,174	<,001	11,588	<,001	,171	Variable significativa, relació inversa. Es realitzen auditories augmenta l'ús de les eines.
[VALO_ACTI]	-,159	,002	9,637	,002	,157	El volum de l'actiu, és a dir, la dimensió és una variable rellevant.
[INGR_ORDI]	-,173	<,001	11,526	<,001	,171	Variable significativa, efecte similar al valor de l'actiu.
[NOMB_TREB]	-,236	<,001	21,339	<,001	,230	Variable significativa, efecte similar al valor de l'actiu.

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Taula VIII.8.

Contrast d'hipòtesi. Variables descriptives - Càrrecs responsables

Condicció: 9 ítems en total (l'entitat empra un igual o superior a 4, = 1, sinó 0)

Variable independent	Correlació		χ^2 Pearson		Coef. Conting.	Comentaris
	r	Sig.	χ^2	Sig.		
[ACTI_CULT]	,003	,958	,003	,958	,003	Variable NO significativa.
[ANYS_CREA]	,131	,010	6,581	,010	,130	Variable significativa, entitats superior a 10 anys d'activitat.
[DOMI_SOCI]	,160	,002	9,863	,002	,158	Variable significativa, si les entitats són de Barcelona.
[PERS_JURI]	-,228	<,001	19,983	<,001	,223	Relació inversa, les fundacions disposen de més càrrecs revisors
[SUBV_PUBL]	,171	<,001	11,211	<,001	,169	Beneficiàries de subvencions disposen de més figures revisores.
[INGR_PUBL]	,188	<,001	13,575	<,001	,185	Resultat similar a les receptores de subvencions.
[AUDI_ANUA]	-,349	<,001	46,528	<,001	,329	Relació inversa, realització d'auditoria, més càrrecs revisors.
[VALO_ACTI]	-,278	<,001	29,656	<,001	,268	La dimensió és una variable altament significativa. Relació inversa.
[INGR_ORDI]	-,284	<,001	30,834	<,001	,273	Resultat similar al valor de l'actiu (dimensió).
[NOMB_TREB]	-,410	<,001	64,335	<,001	,379	Resultat similar al valor de l'actiu (dimensió).

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Taula VIII.9.

Contrast d'hipòtesi. Variables descriptives - Models d'anàlisi econòmica

Condicció: 9 ítems en total (l'entitat empra un igual o superior a 4, = 1, sinó 0)

Variable independent	Correlació		χ^2 Pearson		Coef. Conting.	Comentaris
	r	Sig.	χ^2	Sig.		
[ACTI_CULT]	-,030	,556	,348	,555	,030	Variable NO significativa.
[ANYS_CREA]	,117	,022	5,280	,022	,117	Variable significativa, entitats superior a 10 anys d'activitat.
[DOMI_SOCI]	,127	,013	6,218	,013	,126	Variable significativa, si les entitats són de Barcelona.
[PERS_JURI]	-,169	<,001	10,880	<,001	,166	Relació inversa, les fundacions disposen de més models d'anàlisi.
[SUBV_PUBL]	,105	,039	4,244	,039	,105	Beneficiàries de subvencions incorporen més models d'anàlisi.
[INGR_PUBL]	,120	,019	5,537	,019	,119	Resultat similar a les receptores de subvencions.
[AUDI_ANUA]	-,268	<,001	27,452	<,001	,259	Relació inversa, realització d'auditoria, més models d'anàlisi.
[VALO_ACTI]	-,282	<,001	30,449	<,001	,271	La dimensió és una variable altament significativa. Relació inversa.
[INGR_ORDI]	-,293	<,001	32,971	<,001	,282	Resultat similar al valor de l'actiu (dimensió).
[NOMB_TREB]	-,357	<,001	48,680	<,001	,336	Resultat similar al valor de l'actiu (dimensió).

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Taula VIII.10.

Contrast d'hipòtesi. Variables descriptives - Indicadors de gestió

Condició: 4 ítems en total (l'entitat empra un igual o superior a 2, = 1, sinó 0)

Variable independent	Correlació		χ^2 Pearson		Coef. Conting.	Comentaris
	r	Sig.	χ^2	Sig.		
[ACTI_CULT]	,031	,551	,358	,550	,031	Variable NO significativa.
[ANYS_CREA]	,013	,805	,061	,805	,013	Variable NO significativa.
[DOMI_SOC]	,005	,924	,009	,924	,005	Variable NO significativa.
[PERS_JURI]	-,088	,085	2,977	,084	,088	Variable NO significativa.
[SUBV_PUBL]	,165	,001	10,449	,001	,163	Beneficiàries de subvencions incorporen més indicadors.
[INGR_PUBL]	,181	<,001	12,598	<,001	,178	Resultat similar a les receptores de subvencions.
[AUDI_ANUA]	-,136	,008	7,069	,008	,135	Relació inversa, realització d'auditoria, més ús indicadors.
[VALO_ACTI]	-,180	<,001	12,356	<,001	,177	La dimensió és una variable altament significativa. Relació inversa.
[INGR_ORDI]	-,164	,001	10,308	,001	,162	Resultat similar al valor de l'actiu (dimensió).
[NOMB_TREB]	-,261	<,001	26,105	<,001	,253	Resultat similar al valor de l'actiu (dimensió).

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Taula VIII.11.

Contrast d'hipòtesi. Variables descriptives - Aplicació de la normativa

Condicció: 9 ítems en total (l'entitat empra un igual o superior a 4, = 1, sinó 0)

Variable independent	Correlació		χ^2 Pearson		Coef. Conting.	Comentaris
	r	Sig.	χ^2	Sig.		
[ACTI_CULT]	-,106	,039	4,280	,039	,105	La correlació és negativa, menor a mesura que l'activitat és de caire cultural.
[ANYS_CREA]	,134	,009	6,857	,009	,133	Significativa, relació positiva, entitats superior a 10 anys.
[DOMI_SOCIO]	,076	,137	2,220	,136	,076	Variable NO significativa.
[PERS_JURI]	-,205	<,001	16,040	<,001	,200	Correlació negativa, relació inversa envers associacions i fundacions
[SUBV_PUBL]	,183	<,001	12,851	<,001	,180	Beneficiàries de subvencions, més sensibles a la normativa.
[INGR_PUBL]	,172	<,001	11,364	<,001	,170	Resultat similar a les receptores de subvencions.
[AUDI_ANUA]	-,333	<,001	42,425	<,001	,316	Relació inversa, realització d'auditoria, més ús normativa.
[VALO_ACTI]	-,331	<,001	41,908	<,001	,314	La dimensió és una variable altament significativa. Relació inversa.
[INGR_ORDI]	-,319	<,001	38,915	<,001	,304	Resultat similar al valor de l'actiu (dimensió).
[NOMB_TREB]	-,370	<,001	52,389	<,001	,347	Resultat similar al valor de l'actiu (dimensió).

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Taula VIII.12.

Correlació de les variables independents qualitatives. Eines de gestió

Rho de Spearman (n=383)	[ELAB_PRES]	[SEGU_PRES]	[PATR_JUNT]	[CONS_MECE]	[QUAD_COMA]	[INDI_GEST]	[SEGU_TRES]	[REGI_COMP]	[PRES_IMPO]	[SOLI_SUBV]	[PROC_LICH]	[ESTA_FINA]	[MEMO_ACTI]
[ELAB_PRES]	1,000	,810**	,348**	,061	,217**	,248**	,335**	,354**	,276**	,303**	,125*	,210**	,406**
		<,001	<,001	,234	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	,014	<,001	<,001
[SEGU_PRES]	,810**	1,000	,389**	0,058	,192**	,242**	,368**	,391**	,236**	,245**	,122*	,240**	,377**
	<,001		<,001	,256	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	,017	<,001	<,001
[PATR_JUNT]	,348**	,389**	1,000	,127*	,261**	,188**	,248**	,288**	,214**	,176**	,072	,241**	,228**
	<,001	<,001		,013	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	,158	<,001	<,001
[CONS_MECE]	,061	,058	,127*	1,000	,349**	,307**	,171**	,129*	,115*	,121*	,395**	,189**	,105*
	,234	,256	,013		<,001	<,001	<,001	,011	,024	,017	<,001	<,001	,041
[QUAD_COMA]	,217**	,192**	,261**	,349**	1,000	,512**	,262**	,279**	,228**	,127*	,187**	,312**	,203**
	<,001	<,001	<,001	<,001		<,001	<,001	<,001	<,001	,013	<,001	<,001	<,001
[INDI_GEST]	,248**	,242**	,188**	,307**	,512**	1,000	,342**	,334**	,253**	,072	,253**	,328**	,230**
	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001		<,001	<,001	<,001	,158	<,001	<,001	<,001

Rho de Spearman (n=383) (cont.)	[ELAB_PRES]	[SEGU_PRES]	[PATR_JUNT]	[CONS_MECE]	[QUAD_COMA]	[INDI_GEST]	[SEGU_TRES]	[REGI_COMP]	[PRES_IMPO]	[SOLI_SUBV]	[PROC_LICI]	[ESTA_FINA]	[MEMO_ACTI]
[SEGU_TRES]	,335**	,368**	,248**	,171**	,262**	,342**	1,000	,378**	,203**	,104*	,155**	,342**	,303**
	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001		<,001	<,001	,042	,002	<,001	<,001
[REGI_COMP]	,354**	,391**	,288**	,129*	,279**	,334**	,378**	1,000	,248**	,221**	,116*	,413**	,352**
	<,001	<,001	<,001	,011	<,001	<,001	<,001		<,001	<,001	,023	<,001	<,001
[PRES_IMPO]	,276**	,236**	,214**	,115*	,228**	,253**	,203**	,248**	1,000	,269**	,196**	,279**	,230**
	<,001	<,001	<,001	,024	<,001	<,001	<,001	<,001		<,001	<,001	<,001	<,001
[SOLI_SUBV]	,303**	,245**	,176**	,121*	,127*	0,072	,104*	,221**	,269**	1,000	,225**	,233**	,245**
	<,001	<,001	<,001	,017	,013	,158	,042	<,001	<,001		<,001	<,001	<,001
[PROC_LICI]	,125*	,122*	,072	,395**	,187**	,253**	,155**	,116*	,196**	,225**	1,000	,290**	,107*
	,014	,017	,158	<,001	<,001	<,001	,002	,023	<,001	<,001		<,001	,036
[ESTA_FINA]	,210**	,240**	,241**	,189**	,312**	,328**	,342**	,413**	,279**	,233**	,290**	1,000	,231**
	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001		<,001
[MEMO_ACTI]	,406**	,377**	,228**	,105*	,203**	,230**	,303**	,352**	,230**	,245**	,107*	,231**	1,000
	<,001	<,001	<,001	,041	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	,036	<,001	

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Nota: ** La correlació és significativa en el nivell 0,01 (bilateral). * La correlació és significativa en el nivell 0,05 (bilateral).

Taula VIII.13.

Correlació de les variables independents qualitatives. Càrrecs

Rho de Spearman (n=383)	[MEMB_PATJ]	[RESP_PATJ]	[DIRE_GERE]	[RESP_FINA]	[AUDI_INTE]	[COMP_NORM]	[ASSE_EXTE]	[AUDI_EXTE]	[SIND_COMP]
[MEMB_PATJ]	1,000	,408**	,261**	,205**	,143**	,116*	,264**	,240**	,133**
		<,001	<,001	<,001	,005	,023	<,001	<,001	,009
[RESP_PATJ]	,408**	1,000	,234**	,217**	,101*	,131*	,151**	,102*	,088
	<,001		<,001	<,001	,048	,010	,003	,046	,087
[DIRE_GERE]	,261**	,234**	1,000	,375**	,242**	,265**	,232**	,353**	,207**
	<,001	<,001		<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
[RESP_FINA]	,205**	,217**	,375**	1,000	,310**	,348**	,226**	,302**	,213**
	<,001	<,001	<,001		<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
[AUDI_INTE]	,143**	,101*	,242**	,310**	1,000	,471**	,225**	,514**	,373**
	,005	,048	<,001	<,001		<,001	<,001	<,001	<,001
[COMP_NORM]	,116*	,131*	,265**	,348**	,471**	1,000	,235**	,377**	,352**
	,023	,010	<,001	<,001	<,001		<,001	<,001	<,001

Rho de Spearman (n=383) (cont.)	[MEMB_PATJ]	[RESP_PATJ]	[DIRE_GERE]	[RESP_FINA]	[AUDI_INTE]	[COMP_NORM]	[ASSE_EXTE]	[AUDI_EXTE]	[SIND_COMP]
[ASSE_EXTE]	,264**	,151**	,232**	,226**	,225**	,235**	1,000	,268**	,156**
	<,001	,003	<,001	<,001	<,001	<,001		<,001	,002
[AUDI_EXTE]	,240**	,102*	,353**	,302**	,514**	,377**	,268**	1,000	,425**
	<,001	0,046	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001		<,001
[SIND_COMP]	,133**	,088	,207**	,213**	,373**	,352**	,156**	,425**	1,000
	,009	,087	<,001	<,001	<,001	<,001	,002	<,001	

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Nota: ** La correlació és significativa en el nivell 0,01 (bilateral). * La correlació és significativa en el nivell 0,05 (bilateral).

Taula VIII.14.

Correlació de les variables independents qualitatives. Models d'anàlisi econòmica

Rho de Spearman (n=383)	[COMP_PRES]	[RESU_MENS]	[RESU_TRIM]	[RESU_ANYS]	[RESU_TRES]	[RESU_SECT]	[QCOM_INTE]	[QCOM_DEPT]	[PLAN ESTR]
[COMP_PRES]	1,000	0,050	,166**	,415**	,133**	0,078	,102*	,153**	,143**
		,329	,001	<,001	,009	,127	,047	,003	,005
[RESU_MENS]	,050	1,000	,540**	,133**	,098	,174**	,233**	,170**	,196**
	,329		<,001	,009	,056	<,001	<,001	<,001	<,001
[RESU_TRIM]	,166**	,540**	1,000	,203**	,171**	,155**	,274**	,179**	,247**
	,001	<,001		<,001	<,001	,002	<,001	<,001	<,001
[RESU_ANYS]	,415**	,133**	,203**	1,000	,274**	,083	,115*	,147**	,167**
	<,001	,009	<,001		<,001	,104	,025	,004	,001
[RESU_TRES]	,133**	0,098	,171**	,274**	1,000	,089	,080	,131*	,221**
	,009	,056	<,001	<,001		,082	,117	,010	<,001
[RESU_SECT]	,078	,174**	,155**	,083	,089	1,000	,247**	,199**	,204**
	,127	<,001	,002	,104	,082		<,001	<,001	<,001

Rho de Spearman (n=383) (cont.)	[COMP_PRES]	[RESU_MENS]	[RESU_TRIM]	[RESU_ANYS]	[RESU_TRES]	[RESU_SECT]	[QCOM_INTE]	[QCOM_DEPT]	[PLAN_ESTR]
[QCOM_INTE]	,102*	,233**	,274**	,115*	0,080	,247**	1,000	,446**	,322**
	,047	<,001	<,001	,025	,117	<,001		<,001	<,001
[QCOM_DEPT]	,153**	,170**	,179**	,147**	,131*	,199**	,446**	1,000	,250**
	,003	<,001	<,001	,004	,010	<,001	<,001		<,001
[PLAN_ESTR]	,143**	,196**	,247**	,167**	,221**	,204**	,322**	,250**	1,000
	,005	<,001	<,001	,001	<,001	<,001	<,001	<,001	

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Nota: ** La correlació és significativa en el nivell 0,01 (bilateral). * La correlació és significativa en el nivell 0,05 (bilateral).

Taula VIII.15.*Correlació de les variables independents qualitatives. Indicadors de gestió*

Rho de Spearman (n=383)	[INDI_QUAL]	[INDI_ACTI]	[INDI_RRHH]	[INDI_ECON]
[INDI_QUAL]	1,000	,539**	,443**	,363**
		<,001	<,001	<,001
[INDI_ACTI]	,539**	1,000	,371**	,449**
	<,001		<,001	<,001
[INDI_RRHH]	,443**	,371**	1,000	,386**
	<,001	<,001		<,001
[INDI_ECON]	,363**	,449**	,386**	1,000
	<,001	<,001	<,001	

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Nota: ** La correlació és significativa en el nivell 0,01 (bilateral).

Taula VIII.16.

Correlació de les variables independents qualitatives. Aplicació de la normativa

Rho de Spearman (n=383)	[LLEI_TRAN]	[NORM_GOVE]	[PROT_DADE]	[PLAN_IGUA]	[RISC_LABO]	[BLAN_CAPI]	[CODI_ETIC]	[ADMO_ELEC]	[ACCE_DISC]
[LLEI_TRAN]	1,000	,591**	,267**	,288**	,295**	,302**	,297**	,222**	,163**
		<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	,001
[NORM_GOVE]	,591**	1,000	,308**	,299**	,305**	,354**	,360**	,236**	,226**
	<,001		<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
[PROT_DADE]	,267**	,308**	1,000	,269**	,243**	,174**	,220**	,200**	,188**
	<,001	<,001		<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
[PLAN_IGUA]	,288**	,299**	,269**	1,000	,253**	,302**	,477**	,165**	,329**
	<,001	<,001	<,001		<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
[RISC_LABO]	,295**	,305**	,243**	,253**	1,000	,442**	,295**	,211**	,301**
	<,001	<,001	<,001	<,001		<,001	<,001	<,001	<,001
[BLAN_CAPI]	,302**	,354**	,174**	,302**	,442**	1,000	,358**	,213**	,341**
	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001		<,001	<,001	<,001

Rho de Spearman (n=383) (cont.)	[LLEI_TRAN]	[NORM_GOVE]	[PROT_DADE]	[PLAN_IGUA]	[RISC_LABO]	[BLAN_CAPI]	[CODI_ETIC]	[ADMO_ELEC]	[ACCE_DISC]
[CODI_ETIC]	,297**	,360**	,220**	,477**	,295**	,358**	1,000	,255**	,363**
	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001		<,001	<,001
[ADMO_ELEC]	,222**	,236**	,200**	,165**	,211**	,213**	,255**	1,000	,142**
	<,001	<,001	<,001	,001	<,001	<,001	<,001		,005
[ACCE_DISC]	,163**	,226**	,188**	,329**	,301**	,341**	,363**	,142**	1,000
	,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	,005	

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Nota: ** La correlació és significativa en el nivell 0,01 (bilateral).

Taula VIII.17.

Correlació de les variables dependents qualitatives. Problemes i limitacions

Rho de Spearman (n=383)	[MANC_PERS]	[DIFI_FPUB]	[DIFI_FPRO]	[DIFI_FMEC]	[RELA_ADMI]	[FORM_JURI]	[NORM_COMP]	[NORM_FISC]	[GEST_INGR]	[GEST_DESP]	[TERM_ADMI]	[EXCE_TRAN]
[MANC_PERS]	1,000	,238**	,298**	,185**	,216**	,287**	,386**	,369**	,338**	,369**	,309**	,273**
		<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
[DIFI_FPUB]	,238**	1,000	,408**	,333**	,474**	,283**	,271**	,280**	,213**	,249**	,292**	,212**
			<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
[DIFI_FPRO]	,298**	,408**	1,000	,416**	,262**	,283**	,264**	,263**	,257**	,256**	,261**	,196**
				<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
[DIFI_FMEC]	,185**	,333**	,416**	1,000	,207**	,279**	,204**	,197**	,147**	,139**	,186**	,170**
					<,001	<,001	<,001	<,001	,004	,006	<,001	<,001
[RELA_ADMI]	,216**	,474**	,262**	,207**	1,000	,273**	,221**	,307**	,204**	,208**	,222**	,186**
						<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
[FORM_JURI]	,287**	,283**	,283**	,279**	,273**	1,000	,303**	,262**	,296**	,309**	,284**	,252**
							<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001

Rho de Spearman (n=383) (cont.).	[MANC_PERS]	[DIFI_FPUB]	[DIFI_FPRO]	[DIFI_FMEC]	[RELA_ADMI]	[FORM_JURI]	[NORM_COMP]	[NORM_FISC]	[GEST_INGR]	[GEST_DESP]	[TERM_ADMI]	[EXCE_TRAN]
[NORM_COMP]	,386**	,271**	,264*	,204**	,221**	,303**	1,000	,874**	,505**	,575**	,527**	,446**
	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001		<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
[NORM_FISC]	,369**	,280**	,263**	,197**	,307**	,262**	,874**	1,000	,468**	,549**	,506**	,429**
	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001		<,001	<,001	<,001	<,001
[GEST_INGR]	,338**	,213**	,257**	,147**	,204**	,296**	,505**	,468**	1,000	,856**	,492**	,456**
	<,001	<,001	<,001	,004	<,001	<,001	<,001	<,001		<,001	<,001	<,001
[GEST_DESP]	,369**	,249**	,256**	,139**	,208**	,309**	,575**	,549**	,856**	1,000	,477**	,459**
	<,001	<,001	<,001	,006	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001		<,001	<,001
[TERM_ADMI]	,309**	,292**	,261**	,186**	,222**	,284**	,527**	,506**	,492**	,477**	1,000	,477**
	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001		<,001
[EXCE_TRAN]	,273**	,212**	,196**	,170**	,186**	,252**	,446**	,429**	,456**	,459**	,477**	1,000
	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Nota: ** La correlació és significativa en el nivell 0,01 (bilateral).

Taula VIII.18.

Correlació entre variables dependents i independents qualitatives. Prova de validació. Gestió econòmica

Rho de Spearman (n=383)	[ELAB_PRES]	[MEMB_PATJ]	[COMP_PRES]	[INDI_QUAL]	[LLEI_TRAN]	[MANC_PERS]	[DIFI_FPUB]	[DIFI_FPRO]	[DIFI_FMEC]	[RELA_ADMI]	[FORM_JURI]
[ELAB_PRES]	1,000	,263**	,533**	,250**	,211**	,050	,115*	,059	,043	,088	,085
		<,001	<,001	<,001	<,001	,333	,024	,252	,402	,087	,097
[MEMB_PATJ]	,263**	1,000	,244**	,138**	,139**	,067	,056	,019	-,032	,017	,090
	<,001		<,001	,007	,006	,188	,274	,710	,539	,745	,079
[COMP_PRES]	,533**	,244**	1,000	,159**	,116*	,117*	,100	-,016	-,042	,077	,057
	<,001	<,001		,002	,023	,023	,051	,756	,408	,135	,265
[INDI_QUAL]	,250**	,138**	,159**	1,000	,252**	-,061	,040	,041	,043	,004	,066
	<,001	,007	,002		<,001	,236	,434	,419	,405	,935	,194
[LLEI_TRAN]	,211**	,139**	,116*	,252**	1,000	,047	,089	,068	,068	,106*	,109*
	<,001	,006	,023	<,001		,359	,082	,184	,184	,039	,033

Rho de Spearman (n=383) (cont.)	[ELAB_PRES]	[MEMB_PATJ]	[COMP_PRES]	[INDI_QUAL]	[LLEI_TRAN]	[MANC_PERS]	[DIFI_FPUB]	[DIFI_FPRO]	[DIFI_FMEC]	[RELA_ADMI]	[FORM_JURI]
[MANC_PERS]	,050	,067	,117*	-,061	,047	1,000	,238**	,298**	,185**	,216**	,287**
	,333	,188	,023	,236	,359		<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
[DIFI_FPUB]	,115*	,056	,100	,040	,089	,238**	1,000	,408**	,333**	,474**	,283**
	,024	,274	,051	,434	,082	<,001		<,001	<,001	<,001	<,001
[DIFI_FPRO]	,059	,019	-,016	,041	,068	,298**	,408**	1,000	,416**	,262**	,283**
	,252	,710	,756	,419	,184	<,001	<,001		<,001	<,001	<,001
[DIFI_FMEC]	,043	-,032	-,042	,043	,068	,185**	,333**	,416**	1,000	,207**	,279**
	,402	,539	,408	,405	,184	<,001	<,001	<,001		<,001	<,001
[RELA_ADMI]	,088	,017	,077	,004	,106*	,216**	,474**	,262**	,207**	1,000	,273**
	,087	,745	,135	,935	,039	<,001	<,001	<,001	<,001		<,001
[FORM_JURI]	,085	,090	,057	,066	,109*	,287**	,283**	,283**	,279**	,273**	1,000
	,097	,079	,265	,194	,033	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Nota: ** La correlació és significativa en el nivell 0,01 (bilateral). * La correlació és significativa en el nivell 0,05 (bilateral).

Taula VIII.19.

Correlació entre variables dependents i independents qualitatives. Prova de validació. Gestió comptable i fiscal

Rho de Spearman (n=383)	[ELAB_PRES]	[MEMB_PATJ]	[COMP_PRES]	[INDI_QUAL]	[LLEI_TRAN]	[NORM_COMP]	[NORM_FISC]	[GEST_INGR]	[GEST_DESP]	[TERM_ADMI]	[EXCE_TRAN]
[ELAB_PRES]	1,000	,263**	,533**	,250**	,211**	,137**	,122*	,040	,014	,111*	,247**
		<,001	<,001	<,001	<,001	,007	,017	,435	,786	,030	<,001
[MEMB_PATJ]	,263**	1,000	,244**	,138**	,139**	,061	,068	,074	,050	,050	,065
	<,001		<,001	,007	,006	,234	,183	,146	,330	,333	,206
[COMP_PRES]	,533**	,244**	1,000	,159**	,116*	,150**	,142**	,100*	,105*	,125*	,178**
	<,001	<,001		,002	,023	,003	,005	,050	,040	,014	<,001
[INDI_QUAL]	,250**	,138**	,159**	1,000	,252**	,081	,068	,022	-,008	-,009	,068
	<,001	,007	,002		<,001	,111	,185	,668	,880	,861	,183
[LLEI_TRAN]	,211**	,139**	,116*	,252**	1,000	,200**	,237**	,125*	,137**	,123*	,169**
	<,001	,006	,023	<,001		<,001	<,001	,014	,007	,016	,001

Rho de Spearman (n=383) (cont.)	[ELAB_PRES]	[MEMB_PATJ]	[COMP_PRES]	[INDI_QUAL]	[LLEI_TRAN]	[NORM_COMP]	[NORM_FISC]	[GEST INGR]	[GEST_DESP]	[TERM_ADMI]	[EXCE_TRAN]
[NORM_COMP]	,137**	,061	,150**	,081	,200**	1,000	,874**	,505**	,575**	,527**	,446**
	,007	,234	,003	,111	<,001		<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
[NORM_FISC]	,122*	,068	,142**	,068	,237**	,874**	1,000	,468**	,549**	,506**	,429**
	,017	,183	,005	,185	<,001	<,001		<,001	<,001	<,001	<,001
[GEST INGR]	,040	,074	,100*	,022	,125*	,505**	,468**	1,000	,856**	,492**	,456**
	,435	,146	,050	,668	,014	<,001	<,001		<,001	<,001	<,001
[GEST_DESP]	,014	,050	,105*	-,008	,137**	,575**	,549**	,856**	1,000	,477**	,459**
	,786	,330	,040	,880	,007	<,001	<,001	<,001		<,001	<,001
[TERM_ADMI]	,111*	,050	,125*	-,009	,123*	,527**	,506**	,492**	,477**	1,000	,477**
	,030	,333	,014	,861	,016	<,001	<,001	<,001	<,001		<,001
[EXCE_TRAN]	,247**	,065	,178**	,068	,169**	,446**	,429**	,456**	,459**	,477**	1,000
	<,001	,206	<,001	,183	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Nota: ** La correlació és significativa en el nivell 0,01 (bilateral). * La correlació és significativa en el nivell 0,05 (bilateral).

Taula VIII.20.

Correlació de les variables dependents amb els problemes derivats de la COVID-19. Gestió econòmica

Rho de Spearman (n=383)	[MANC_PERS]	[DIFI_FPUB]	[DIFI_FPRO]	[DIFI_FMEC]	[RELA_ADMI]	[FORM_JURI]	[PERS_PREP]	[CONT_PERS]	[DIFI_TECN]	[DIFI_INGR]	[REDU_MECE]	[MANC_AAPP]
[MANC_PERS]	1,000	,238**	,298**	,185**	,216**	,287**	,203**	,160**	,091	,107*	,099	,115*
		<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	,002	,075	,037	,053	,024
[DIFI_FPUB]	,238**	1,000	,408**	,333**	,474**	,283**	,160**	,177**	,058	,122*	,158**	,269**
	<,001		<,001	<,001	<,001	<,001	,002	<,001	,259	,017	,002	<,001
[DIFI_FPRO]	,298**	,408**	1,000	,416**	,262**	,283**	,158**	,169**	,057	,200**	,085	,154**
	<,001	<,001		<,001	<,001	<,001	,002	<,001	,267	<,001	,098	,003
[DIFI_FMEC]	,185**	,333**	,416**	1,000	,207**	,279**	,047	,104*	,110*	,227**	,130*	,070
	<,001	<,001	<,001		<,001	<,001	,356	,041	,031	<,001	,011	,174
[RELA_ADMI]	,216**	,474**	,262**	,207**	1,000	,273**	,134**	,139**	,006	,063	,106*	,317*
	<,001	<,001	<,001	<,001		<,001	,009	,006	,904	,216	,038	<,001

Rho de Spearman (n=383) (cont.).	[MANC_PERS]	[DIFI_FPUB]	[DIFI_FPRO]	[DIFI_FMEC]	[RELA_ADMI]	[FORM_JURI]	[PERS_PREP]	[CONT_PERS]	[DIFI_TECN]	[DIFI_INGR]	[REDU_MECE]	[MANC_AAPP]
[FORM_JURI]	,287**	,283**	,283**	,279**	,273**	1,000	,103*	,091	,063	,089	,131*	,079
	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001		,043	,075	,222	,083	,010	,124
[PERS_PREP]	,203**	,160**	,158**	,047	,134**	,103*	1,000	,582**	,119*	,177**	,257**	,233**
	<,001	,002	,002	,356	,009	,043		<,001	,020	<,001	<,001	<,001
[CONT_PERS]	,160**	,177**	,169**	,104*	,139**	,091	,582**	1,000	,159**	,216**	,302**	,317**
	,002	<,001	<,001	,041	,006	,075	<,001		,002	<,001	<,001	<,001
[DIFI_TECN]	,091	,058	,057	,110*	,006	,063	,119*	,159**	1,000	,323**	,092	,157**
	,075	,259	,267	,031	,904	,222	,020	,002		<,001	,071	,002
[DIFI_INGR]	,107*	,122*	,200**	,227**	,063	,089	,177**	,216**	,323**	1,000	,334**	,322**
	,037	,017	<,001	<,001	,216	,083	<,001	<,001	<,001		<,001	<,001
[REDU_MECE]	,099	,158**	,085	,130*	,106*	,131*	,257**	,257**	,092	,334**	1,000	,407**
	,053	,002	,098	,011	,038	,010	<,001	<,001	,071	<,001		<,001
[MANC_AAPP]	,115*	,269**	,269**	,070	,317**	,079	,233**	,317**	,157**	,322**	,407**	1,000
	,024	<,001	,003	,0174	<,001	,124	<,001	<,001	,002	<,001	<,001	

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Nota: ** La correlació és significativa en el nivell 0,01 (bilateral). * La correlació és significativa en el nivell 0,05 (bilateral).

Taula VIII.21.

Correlació de les variables dependents amb els problemes derivats de la COVID-19. Gestió comptable i fiscal

Rho de Spearman (n=383)	[NORM_COMP]	[NORM_FISC]	[GEST_INGR]	[GEST_DESP]	[TERM_ADMI]	[EXCE_TRAN]	[DIFI_COMP]	[DIFI_FISC]	[COMP_INGR]	[COMP_DESP]	[DIFI_TRAN]	[NORM_ADMO]
[NORM_COMP]	1,000	,874**	,505**	,575**	,527**	,446**	,309**	,385**	,260**	,230**	,299**	,287**
		<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
[NORM_FISC]	,874**	1,000	,468**	,549**	,506**	,429**	,315**	,391**	,224**	,209**	,281**	,298**
	<,001		<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
[GEST_INGR]	,505**	,468**	1,000	,856**	,492**	,456**	,297**	,308**	,267**	,281**	,219**	,184**
	<,001	<,001		<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
[GEST_DESP]	,575**	,549**	,856**	1,000	,477**	,477**	,279**	,323**	,235**	,283**	,245**	,196**
	<,001	<,001	<,001		<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
[TERM_ADMI]	,527**	,506**	,492**	,477**	1,000	,477**	,265**	,351**	,277**	,211**	,309**	,307**
	<,001	<,001	<,001	<,001		<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001
[EXCE_TRAN]	,446**	,429**	,456**	,456**	,477**	1,000	,257**	,312**	,203**	,207**	,333**	,232**
	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001		<,001	<,001	<,001	<,001	<,001	<,001

Rho de Spearman (n=383) (cont.).	[NORM_COMP]	[NORM_FISC]	[GEST_INGR]	[GEST_DESP]	[TERM_ADMI]	[EXCE_TRAN]	[DIFI_COMP]	[DIFI_FISC]	[COMP_INGR]	[COMP_DESP]	[DIFI_TRAN]	[NORM_ADMO]
[DIFI_COMP]	,309** <,001	,315** <,001	,297** <,001	,279** <,001	,265** <,001	,257** <,001	1,000	,833** <,001	,538** <,001	,555** <,001	,407** <,001	,317** <,001
[DIFI_FISC]	,385** <,001	,391** <,001	,308** <,001	,323** <,001	,351** <,001	,312** <,001	,833** <,001	1,000	,506** <,001	,566** <,001	,452** <,001	,378** <,001
[COMP_INGR]	,260** <,001	,224** <,001	,267** <,001	,235** <,001	,277** <,001	,203** <,001	,538** <,001	,506** <,001	1,000	,770** <,001	,284** <,001	,317** <,001
[COMP_DESP]	,230** <,001	,209** <,001	,281** <,001	,283** <,001	,211** <,001	,207** <,001	,555** <,001	,566** <,001	,770** <,001	1,000	,333** <,001	,340** <,001
[DIFI_TRAN]	,299** <,001	,281** <,001	,219** <,001	,245** <,001	,309** <,001	,333** <,001	,407** <,001	,452** <,001	,284** <,001	,333** <,001	1,000	,368** <,001
[NORM_ADMO]	,287** <,001	,298** <,001	,184** <,001	,196** <,001	,307** <,001	,232** <,001	,317** <,001	,378** <,001	,317** <,001	,340** <,001	,368** <,001	1,000

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Nota: ** La correlació és significativa en el nivell 0,01 (bilateral).

ANNEX IX.

**RESULTATS
DE LA HIPÒTESI GENERAL.
ANÀLISI MULTIVARIABLE**

ÍNDEX DE L'ANNEX IX

MANCA DE FORMACIÓ ECONÒMICA DEL PERSONAL.....	865
DIFICULTAT D'OBTENCIÓ DE FINANÇAMENT PÚBLIC.....	873
DIFICULTAT D'OBTENCIÓ DE FINANÇAMENT PROPI.....	881
DIFICULTAT D'OBTENCIÓ DE MECENATGE.....	888
RELACIÓ AMB LES ADMINISTRACIONS PÚBLIQUES.....	896
DIVERSITAT DE FORMES JURÍDIQUES.....	903
COMPLEXA NORMATIVA COMPTABLE.....	911
COMPLEXA GESTIÓ DE LA NORMATIVA FISCAL.....	922
COMPLEXA GESTIÓ DELS INGRESSOS.....	932
COMPLEXA GESTIÓ DE LES DESPESES.....	941
LLIURAMENTS EN LA DOCUMENTACIÓ ADMINISTRATIVA.....	950
EXCÉS DE TRANSPARÈNCIA EN LES DADES ECONÒMIQUES.....	959
GRAU DE SIGNIFICACIÓ VARIABLES INDEPENDENTS I DEPENDENTS.....	968

**MANCA DE FORMACIÓ
ECONÒMICA DEL PERSONAL**

Taula IX.1.

Contrast d'hipòtesi. Eines de gestió - Manca de formació econòmica del personal

Variable independent	Correlació		χ^2 Pearson		Coef. Conting.	Z Wilcoxon				
	r	Sig.	χ^2	Sig.		Σa	Σb	Σc	Z	Sig.
[ELAB_PRES]	,050	,333	,942	,332	,050	166	14	203	-11,329	<,001
[SEGU_PRES]	,079	,124	2,372	,124	,078	165	12	206	-11,500	<,001
[PATR_JUNT]	,057	,265	1,246	,264	,057	163	16	204	-10,987	<,001
[CONS_MECE]	-,015	,767	,088	,766	,015	25	174	184	-10,562	<,001
[QUAD_COMA]	,001	,982	,001	,982	,001	83	109	191	-1,876	,061
[INDI_GEST]	,102	,047	3,954	,047	,101	83	89	211	-,457	,647
[SEGU_TRES]	,146	,004	8,201	,004	,145	131	33	219	-7,653	<,001
[REGI_COMP]	,023	,653	,204	,652	,023	158	25	200	-9,832	<,001
[PRES_IMPO]	,020	,704	,146	,703	,019	146	38	199	-7,962	<,001
[SOLI_SUBV]	-,121	,018	5,583	,018	,120	151	56	176	-6,603	<,001
[PROC_LICHI]	-,039	,446	,585	,444	,039	39	163	181	-8,725	<,001
[ESTA_FINA]	,083	,105	2,642	,104	,083	116	58	209	-4,397	<,001
[MEMO_ACTI]	-,031	,546	,367	,544	,031	173	15	195	-11,523	<,001

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Nota:

Σa . Variable dependent < Variable independent

Σb . Variable dependent > Variable independent

Σc . Variable dependent = Variable independent

Taula IX.2.

Contrast d'hipòtesi. Càrrecs responsables - Manca formació econòmica del personal

Variable independent	Correlació		χ^2 Pearson		Coef. Conting.	Z Wilcoxon				
	r	Sig.	χ^2	Sig.		Σa	Σb	Σc	Z	Sig.
[MEMB_PATJ]	,067	,188	1,740	,187	,067	151	26	206	-9,396	<,001
[RESP_PATJ]	,011	,830	,046	,829	,011	170	14	199	-11,500	<,001
[DIRE_GERE]	0,020	,696	,153	,695	,020	112	74	197	-2,786	,005
[RESP_FINA]	,049	,337	,928	,335	,049	121	59	203	-4,621	<,001
[AUDI_INTE]	,047	,356	,858	,354	,047	45	142	196	-7,093	<,001
[COMP_NORM]	,116	,023	5,186	,023	,116	57	115	211	-4,422	<,001
[ASSE_EXTE]	-,023	,648	,210	,647	,023	127	66	190	-4,391	<,001
[AUDI_EXTE]	,058	,254	1,305	,253	,058	52	132	199	-5,898	<,001
[SIND_COMP]	,025	,632	,230	,631	,025	15	180	188	-11,816	<,001

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Nota:

Σa . Variable dependent < Variable independent

Σb . Variable dependent > Variable independent

Σc . Variable dependent = Variable independent

Taula IX.3.*Contrast d'hipòtesi. Models anàlisi econòmica - Manca formació econòmica del personal*

Variable independent	Correlació		χ^2 Pearson		Coef. Conting.	Z Wilcoxon				
	r	Sig.	χ^2	Sig.		Σa	Σb	Σc	Z	Sig.
[COMP_PRES]	,117	,023	5,202	,023	,116	146	24	213	-9,357	<,001
[RESU_MENS]	-,009	,855	,034	,854	,009	58	138	187	-5,714	<,001
[RESU_TRIM]	-,037	,468	,530	,467	,037	59	142	182	-5,854	<,001
[RESU_ANYS]	,022	,670	,183	,669	,022	164	19	200	-10,719	<,001
[RESU_TRES]	,032	,529	,398	,528	,032	81	105	197	-1,760	,078
[RESU_SECT]	-,122	,017	5,698	,017	,121	16	193	174	-12,243	<,001
[QCOM_INTE]	,028	,583	,304	,582	,028	25	168	190	-10,293	<,001
[QCOM_DEPT]	,019	,716	,133	,715	,019	28	166	189	-9,908	<,001
[PLAN_ESTR]	,022	,665	,188	,664	,022	81	107	195	-1,896	,058

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Nota:

 Σa . Variable dependent < Variable independent Σb . Variable dependent > Variable independent Σc . Variable dependent = Variable independent

Taula IX.4.

Contrast d'hipòtesi. Indicators de gestió - Manca formació econòmica del personal

Variable independent	Correlació		χ^2 Pearson		Coef. Conting.	Z Wilcoxon				
	r	Sig.	χ^2	Sig.		Σa	Σb	Σc	Z	Sig.
[INDI_QUAL]	-,061	,236	1,408	,235	,061	110	92	181	-1,266	,205
[INDI_ACTI]	,013	,795	,068	,794	,013	130	56	197	-5,426	<,001
[INDI_RRHH]	-,122	,017	5,741	,017	,122	67	149	167	-5,579	<,001
[INDI_ECON]	-,040	,436	,610	,435	,040	128	68	187	-4,286	<,001

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Nota:

Σa . Variable dependent < Variable independent

Σb . Variable dependent > Variable independent

Σc . Variable dependent = Variable independent

Taula IX.5.*Contrast d'hipòtesi. Aplicació de la normativa - Manca formació econòmica del personal*

Variable independent	Correlació		χ^2 Pearson		Coef. Conting.	Z Wilcoxon				
	r	Sig.	χ^2	Sig.		Σa	Σb	Σc	Z	Sig.
[LLEI_TRAN]	,047	,359	,846	,358	,047	94	88	201	-,445	,657
[NORM_GOVE]	,100	,051	3,810	,051	,099	88	84	211	-,305	,760
[PROT_DADE]	,038	,453	,566	,452	,038	157	24	202	-9,886	<,001
[PLAN_IGUA]	-,046	,369	,810	,368	,046	100	100	183	,000	1,000
[RISC_LABO]	,013	,807	,060	,806	,013	92	97	194	-,364	,716
[BLAN_CAPI]	,034	,507	,443	,506	,034	57	131	195	-5,397	<,001
[CODI_ETIC]	-,089	,081	3,048	,081	,089	107	101	175	-,416	,677
[ADMO_ELEC]	,024	,638	,223	,637	,024	115	70	198	-3,308	<,001
[ACCE_DISC]	-,079	,122	2,400	,121	,079	95	112	176	-1,182	,237

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Nota:

 Σa . Variable dependent < Variable independent Σb . Variable dependent > Variable independent Σc . Variable dependent = Variable independent

Taula IX.6.*Variables significatives. Manca formació econòmica del personal. Resum*

Variable independent	Correlació		χ^2 Pearson		Coef. Conting.	Z Wilcoxon				
	r	Sig.	χ^2	Sig.		Σ a	Σ b	Σ c	Z	Sig.
Eines de gestió										
[INDI_GEST]	,102	,047	3,954	,047	,101	83	89	211	-,457	,647
[SEGU_TRES]	,146	,004	8,201	,004	,145	131	33	219	-7,653	<,001
[SOLI_SUBV]	-,121	,018	5,583	,018	,120	151	56	176	-6,603	<,001
Càrrecs responsables										
[COMP_NORM]	,116	,023	5,186	,023	,116	57	115	211	-4,422	<,001
Models d'anàlisi econòmica										
[COMP_PRES]	,117	,023	5,202	,023	,116	146	24	213	-9,357	<,001
[RESU_SECT]	-,122	,017	5,698	,017	,121	16	193	174	-12,243	<,001
Indicadors de gestió										
[INDI_RRHH]	-,122	,017	5,741	,017	,122	67	149	167	-5,579	<,001

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Nota:

 Σ a. Variable dependent < Variable independent Σ b. Variable dependent > Variable independent Σ c. Variable dependent = Variable independent

Taula IX.7.

Variables significatives. Manca formació econòmica del personal. Factors d'anàlisi

Variable independent (χ^2 / Sig.)	Anys creació		Subvencions		Auditoria		Actiu del balanç (M €)		
	< 10	> 10	Si	No	Si	No	< 0,15	0,15-2,85	> 2,85
Eines de gestió									
[INDI_GEST]	4,314	,919	4,625	,214	,224	3,608	2,328	1,789	,324
	,038	,338	,032	,644	,636	,058	,127	,181	,569
[SEGU_TRES]	3,059	3,967	4,885	5,379	4,766	3,559	3,844	7,304	,324
	,080	,046	,027	,020	,029	,059	,050	,007	,569
[SOLI_SUBV]	,608	7,970	3,092	,072	4,344	1,936	2,630	1,729	,618
	,435	,005	,079	,788	,037	,164	,105	,188	,432
Càrrecs responsables									
[COMP_NORM]	2,375	2,593	2,646	2,819	3,909	1,093	1,920	3,200	,527
	,123	,107	,104	,093	,048	,296	,166	,074	,468
Models d'anàlisi econòmica									
[COMP_PRES]	,317	5,172	6,662	2,228	4,766	1,402	3,895	5,455	1,023
	,574	,023	,010	,136	,029	,236	,048	,020	,312
[RESU_SECT]	,937	5,001	3,090	3,140	3,833	4,071	7,952	,004	2,252
	,333	,025	,079	,076	,050	,044	,005	,947	,133
Indicadors de gestió									
[INDI_RRHH]	,633	6,245	5,162	,209	11,416	,233	5,005	,612	4,575
	,426	,012	,023	,647	<,001	,629	,025	,434	,032

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

**DIFICULTAT D'OBTENCIÓ DE
FINANÇAMENT PÚBLIC**

Taula IX.8.

Contrast d'hipòtesi. Eines de gestió - Dificultat d'obtenció de finançament públic

Variable independent	Correlació		χ^2 Pearson		Coef. Conting.	Z Wilcoxon				
	r	Sig.	χ^2	Sig.		Σa	Σb	Σc	Z	Sig.
[ELAB_PRES]	,115	,024	5,069	,024	,114	254	3	126	-15,657	<,001
[SEGU_PRES]	,111	,030	4,721	,030	,110	255	3	125	-15,689	<,001
[PATR_JUNT]	,054	,296	1,098	,295	,053	253	7	123	-15,256	<,001
[CONS_MECE]	,052	,310	1,034	,309	,052	34	84	265	-4,603	<,001
[QUAD_COMA]	-,014	,785	,075	,785	,014	129	56	198	-5,367	<,001
[INDI_GEST]	,067	,193	1,703	,192	,067	137	44	202	6,913	<,001
[SEGU_TRES]	,078	,129	2,312	,128	,077	214	17	152	-12,962	<,001
[REGI_COMP]	,041	,429	,629	,428	,040	243	11	129	-14,557	<,001
[PRES_IMPO]	-,077	,133	2,263	,133	,077	232	25	126	-12,912	<,001
[SOLI_SUBV]	,017	,734	,116	,733	,017	216	22	145	-12,575	<,001
[PROC_LICI]	,051	,318	1,004	,316	,051	52	77	254	-2,201	,028
[ESTA_FINA]	,037	,474	,515	,473	,037	187	30	166	-10,658	<,001
[MEMO_ACTI]	,042	,409	,684	,408	,042	262	5	116	-15,728	<,001

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Nota:

 Σa . Variable dependent < Variable independent Σb . Variable dependent > Variable independent Σc . Variable dependent = Variable independent

Taula IX.9.

Contrast d'hipòtesi. Càrrecs responsables - Dificultat d'obtenció de finançament públic

Variable independent	Correlació		χ^2 Pearson		Coef. Conting.	Z Wilcoxon				
	r	Sig.	χ^2	Sig.		Σa	Σb	Σc	Z	Sig.
[MEMB_PATJ]	,056	,274	1,204	,273	,056	236	12	135	-14,224	<,001
[RESP_PATJ]	-,016	,759	,095	,758	,016	263	8	112	-15,490	<,001
[DIRE_GERE]	,050	,325	,974	,324	,050	171	34	178	-9,568	<,001
[RESP_FINA]	,126	,014	6,054	,014	,125	183	22	178	-11,245	<,001
[AUDI_INTE]	,139	,006	7,446	,006	,138	65	63	255	-,177	,860
[COMP_NORM]	,101	,049	3,898	,048	,100	96	55	232	-3,337	<,001
[ASSE_EXTE]	-,075	,143	2,150	,143	,075	198	38	147	-10,415	<,001
[AUDI_EXTE]	,153	,003	8,993	,003	,151	76	57	250	-1,648	,099
[SIND_COMP]	,065	,202	1,631	,202	,065	22	88	273	-6,293	<,001

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Nota:

Σa . Variable dependent < Variable independent

Σb . Variable dependent > Variable independent

Σc . Variable dependent = Variable independent

Taula IX.10.*Contrast d'hipòtesi. Models anàlisi econòmica - Dificultat d'obtenció de finançament públic*

Variable independent	Correlació		χ^2 Pearson		Coef. Conting.	Z Wilcoxon				
	r	Sig.	χ^2	Sig.		Σa	Σb	Σc	Z	Sig.
[COMP_PRES]	,100	,051	3,820	,051	,099	231	10	142	-14,236	<,001
[RESU_MENS]	-,001	,986	,000	,986	,001	88	69	226	-1,516	,129
[RESU_TRIM]	-,017	,745	,106	,745	,017	87	71	225	-1,273	,203
[RESU_ANYS]	,063	,222	1,499	,221	,062	251	7	125	-15,191	<,001
[RESU_TRES]	-,008	,872	,026	,872	,008	130	55	198	-5,514	<,001
[RESU_SECT]	-,019	,711	,138	,710	,019	17	95	271	-7,370	<,001
[QCOM_INTE]	-,061	,234	1,422	,233	,061	45	89	249	-3,801	<,001
[QCOM_DEPT]	,131	,010	6,587	,010	,130	37	76	270	-3,669	<,001
[PLAN_ESTR]	,022	,670	,183	,669	,022	126	53	204	-5,456	<,001

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Nota:

 Σa . Variable dependent < Variable independent Σb . Variable dependent > Variable independent Σc . Variable dependent = Variable independent

Taula IX.11.

Contrast d'hipòtesi. Indicators de gestió - Dificultat d'obtenció de finançament públic

Variable independent	Correlació		χ^2 Pearson		Coef. Conting.	Z Wilcoxon				
	r	Sig.	χ^2	Sig.		Σa	Σb	Σc	Z	Sig.
[INDI_QUAL]	,040	,434	,616	,433	,040	157	40	186	-8,336	<,001
[INDI_ACTI]	-,004	,943	,005	,943	,004	202	29	152	-11,383	<,001
[INDI_RRHH]	,109	,033	4,556	,033	,108	78	61	244	-1,442	,149
[INDI_ECON]	,005	,926	,009	,926	,005	191	32	160	-10,647	<,001

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Nota:

Σa . Variable dependent < Variable independent

Σb . Variable dependent > Variable independent

Σc . Variable dependent = Variable independent

Taula IX.12.

Contrast d'hipòtesi. Aplicació de la normativa - Dificultat d'obtenció de finançament públic

Variable independent	Correlació		χ^2 Pearson		Coef. Conting.	Z Wilcoxon				
	r	Sig.	χ^2	Sig.		Σa	Σb	Σc	Z	Sig.
[LLEI_TRAN]	,089	,082	3,040	,081	,089	144	39	200	-7,762	<,001
[NORM_GOVE]	,048	,353	,868	,351	,048	146	43	194	-7,492	<,001
[PROT_DADE]	-,012	,815	,055	,815	,012	246	14	123	-14,388	<,001
[PLAN_IGUA]	-,023	,649	,208	,648	,023	149	50	184	-7,018	<,001
[RISC_LABO]	,004	,936	,007	,936	,004	143	49	191	-6,784	<,001
[BLAN_CAPI]	,030	,559	,344	,558	,030	90	65	228	-2,008	,045
[CODI_ETIC]	,006	,912	,012	,912	,006	151	46	186	-7,481	<,001
[ADMO_ELEC]	-,046	,371	,805	,370	,046	184	40	159	-9,621	<,001
[ACCE_DISC]	,018	,731	,119	,730	,018	133	51	199	-6,045	<,001

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Nota:

Σa . Variable dependent < Variable independent

Σb . Variable dependent > Variable independent

Σc . Variable dependent = Variable independent

Taula IX.13.

Variables significatives. Dificultat d'obtenció de finançament públic. Resum

Variable independent	Correlació		χ^2 Pearson		Coef. Conting.	Z Wilcoxon				
	r	Sig.	χ^2	Sig.		Σa	Σb	Σc	Z	Sig.
Eines de gestió										
[ELAB_PRES]	,115	,024	5,069	,024	,114	254	3	126	-15,657	<,001
[SEGU_PRES]	,111	,030	4,721	,030	,110	255	3	125	-15,689	<,001
Càrrecs responsables										
[RESP_FINA]	,126	,014	6,054	,014	,125	183	22	178	-11,245	<,001
[AUDI_INTE]	,139	,006	7,446	,006	,138	65	63	255	-,177	.860
[COMP_NORM]	,101	,049	3,898	,048	,100	96	55	232	-3,337	<,001
[AUDI_EXTE]	,153	,003	8,993	,003	,151	76	57	250	-1,648	,099
Models d'anàlisi econòmica										
[QCOM_DEPT]	,131	,010	6,587	,010	,130	37	76	270	-3,669	<,001
Indicadors de gestió										
[INDI_RRHH]	,109	,033	4,556	,033	,108	78	61	244	-1,442	,149

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Nota:

 Σa . Variable dependent < Variable independent Σb . Variable dependent > Variable independent Σc . Variable dependent = Variable independent

Taula IX.14.

Variables significatives. Dificultat d'obtenció de finançament públic. Factors d'anàlisi

Variable independent (χ^2 / Sig.)	Anys creació		Subvencions		Auditoria		Actiu del balanç (M €)		
	< 10	> 10	Si	No	Si	No	< 0,15	0,15-2,85	> 2,85
Eines de gestió									
[ELAB_PRES]	1,263	2,687	4,496	1,396	1,478	2,974	2,785	1,780	***
	,261	,101	,034	,237	,224	,085	,095	,182	
[SEGU_PRES]	1,485	1,884	4,889	,859	1,061	2,974	2,509	1,780	***
	,223	,170	,027	,354	,303	,085	,113	,182	
Càrrecs responsables									
[RESP_FINA]	,015	7,784	2,851	3,663	4,461	,976	2,633	1,496	***
	,903	,005	,091	,056	,035	,323	,105	,221	
[AUDI_INTE]	,233	7,224	5,387	2,047	1,941	1,934	1,456	3,483	1,066
	,629	,007	,020	,153	,164	,164	,228	,062	,302
[COMP_NORM]	1,645	1,952	1,805	2,622	,681	1,560	,675	1,215	,939
	,200	,162	,179	,105	,409	,212	,411	,270	,332
[AUDI_EXTE]	,233	8,011	3,554	7,455	5,167	,007	,456	5,804	1,461
	,629	,005	,059	,006	,023	,936	,500	,016	,227
Models d'anàlisi econòmica									
[QCOM_DEPT]	6,801	1,888	,976	14,776	8,591	,489	2,660	,205	8,766
	,009	,169	,323	<,001	,003	,484	,103	,651	,003
Indicadors de gestió									
[INDI_RRHH]	,025	4,579	1,427	5,273	4,708	,003	,036	3,445	7,639
	,873	,032	,232	,022	,030	,958	,849	,063	,006

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

*** SPSS no ha calculat mesures d'associació per a aquestes tabulacions creuades. Com a mínim, una variable en cada taula bidimensional sobre la que es calculen les mesures d'associació és una constant.

**DIFICULTAT D'OBTENCIÓ DE
FINANÇAMENT PROPI**

Taula IX.15.

Contrast d'hipòtesi. Eines de gestió - Dificultat d'obtenció de finançament propi

Variable independent	Correlació		χ^2 Pearson		Coef. Conting.	Z Wilcoxon				
	r	Sig.	χ^2	Sig.		Σa	Σb	Σc	Z	Sig.
[ELAB_PRES]	,059	,252	1,318	,251	,059	252	6	125	-15,315	<,001
[SEGU_PRES]	,032	,530	,396	,529	,032	254	7	122	-15,289	<,001
[PATR_JUNT]	-,017	,741	,110	,740	,017	252	11	120	-14,861	<,001
[CONS_MECE]	,040	,437	,607	,436	,040	34	89	260	-4,959	<,001
[QUAD_COMA]	-,017	,743	,108	,742	,017	127	59	197	-4,986	<,001
[INDI_GEST]	,024	,633	,229	,632	,024	138	50	195	-6,418	<,001
[SEGU_TRES]	,064	,210	1,579	,209	,064	211	19	153	-12,660	<,001
[REGI_COMP]	,000	,995	,000	,995	,000	241	14	128	-14,215	<,001
[PRES_IMPO]	-,032	,535	,386	,534	,032	225	23	135	-12,827	<,001
[SOLI_SUBV]	-,202	<,001	15,681	<,001	,198	228	39	116	-11,567	<,001
[PROC_LICI]	-,023	,653	,203	,652	,023	56	86	241	-2,518	,012
[ESTA_FINA]	,007	,895	,018	,895	,007	186	34	163	-10,248	<,001
[MEMO_ACTI]	-,044	,395	,727	,394	,044	261	9	113	-15,336	<,001

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Nota:

Σa . Variable dependent < Variable independent

Σb . Variable dependent > Variable independent

Σc . Variable dependent = Variable independent

Taula IX.16.*Contrast d'hipòtesi. Càrrecs responsables - Dificultat d'obtenció de finançament propi*

Variable independent	Correlació		χ^2 Pearson		Coef. Conting.	Z Wilcoxon				
	r	Sig.	χ^2	Sig.		Σ a	Σ b	Σ c	Z	Sig.
[MEMB_PATJ]	,019	,710	,139	,709	,019	234	15	134	-13,879	<,001
[RESP_PATJ]	,060	,240	1,387	,239	,060	255	5	123	-15,504	<,001
[DIRE_GERE]	,097	,059	3,583	,058	,096	164	32	187	-9,429	<,001
[RESP_FINA]	,018	,723	,126	,722	,018	188	32	163	-10,518	<,001
[AUDI_INTE]	,080	,118	2,447	,118	,080	68	71	244	-,254	,799
[COMP_NORM]	,101	,048	3,928	,047	,101	94	58	231	-2,920	,004
[ASSE_EXTE]	-,041	,422	,647	,421	,041	192	37	154	-10,243	<,001
[AUDI_EXTE]	,081	,115	2,491	,115	,080	80	66	237	-1,159	,247
[SIND_COMP]	,076	,139	2,195	,138	,075	21	92	270	-6,679	<,001

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Nota:

 Σ a. Variable dependent < Variable independent Σ b. Variable dependent > Variable independent Σ c. Variable dependent = Variable independent

Taula IX.17.*Contrast d'hipòtesi. Models anàlisi econòmica - Dificultat d'obtenció de finançament propi*

Variable independent	Correlació		χ^2 Pearson		Coef. Conting.	Z Wilcoxon				
	r	Sig.	χ^2	Sig.		Σa	Σb	Σc	Z	Sig.
[COMP_PRES]	-,016	,756	,097	,755	,016	234	18	131	-13,607	<,001
[RESU_MENS]	-,008	,878	,024	,877	,008	87	73	223	-1,107	,268
[RESU_TRIM]	-,010	,842	,040	,842	,010	85	74	224	-,872	,383
[RESU_ANYS]	-,006	,907	,014	,907	,006	250	11	122	-14,794	<,001
[RESU_TRES]	,024	,643	,217	,642	,024	125	55	203	-5,217	<,001
[RESU_SECT]	-,051	,319	1,000	,317	,051	18	101	264	-7,609	<,001
[QCOM_INTE]	-,039	,447	,582	,446	,039	43	92	248	-4,217	<,001
[QCOM_DEPT]	,068	,182	1,792	,181	,068	40	84	259	-3,951	<,001
[PLAN_ESTR]	,054	,294	1,107	,293	,054	121	53	209	-5,155	<,001

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Nota:

 Σa . Variable dependent < Variable independent Σb . Variable dependent > Variable independent Σc . Variable dependent = Variable independent

Taula IX.18.

Contrast d'hipòtesi. Indicators de gestió - Dificultat d'obtenció de finançament propi

Variable independent	Correlació		χ^2 Pearson		Coef. Conting.	Z Wilcoxon				
	r	Sig.	χ^2	Sig.		Σa	Σb	Σc	Z	Sig.
[INDI_QUAL]	,041	,419	,658	,417	,041	154	42	187	-8,000	<,001
[INDI_ACTI]	-,011	,831	,046	,831	,011	199	31	153	-11,078	<,001
[INDI_RRHH]	,075	,141	2,171	,141	,075	79	67	237	-,993	,321
[INDI_ECON]	-,063	,222	1,501	,220	,062	193	39	151	-10,111	<,001

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Nota:

Σa . Variable dependent < Variable independent

Σb . Variable dependent > Variable independent

Σc . Variable dependent = Variable independent

Taula IX.19.*Contrast d'hipòtesi. Aplicació de la normativa - Dificultat d'obtenció de finançament propi*

Variable independent	Correlació		χ^2 Pearson		Coef. Conting.	Z Wilcoxon				
	r	Sig.	χ^2	Sig.		Σa	Σb	Σc	Z	Sig.
[LLEI_TRAN]	,068	,184	1,774	,183	,068	143	43	197	-7,332	<,001
[NORM_GOVE]	,063	,221	1,506	,220	,063	142	44	197	-7,186	<,001
[PROT_DADE]	-,035	,497	,463	,496	,035	243	16	124	-14,105	<,001
[PLAN_IGUA]	-,065	,204	1,623	,203	,065	150	56	177	-6,549	<,001
[RISC_LABO]	,010	,852	,035	,852	,010	140	51	192	-6,440	<,001
[BLAN_CAPI]	,059	,249	1,336	,248	,059	86	66	231	-1,622	,105
[CODI_ETIC]	,021	,680	,171	,679	,021	147	47	189	-7,180	<,001
[ADMO_ELEC]	,001	,980	,001	,980	,001	177	38	168	-9,480	<,001
[ACCE_DISC]	,048	,348	,886	,346	,048	128	51	204	-5,755	<,001

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Nota:

 Σa . Variable dependent < Variable independent Σb . Variable dependent > Variable independent Σc . Variable dependent = Variable independent

Taula IX.20.*Variables significatives. Dificultat d'obtenció de finançament propi. Resum*

Variable independent	Correlació		χ^2 Pearson		Coef. Conting.	Z Wilcoxon				
	r	Sig.	χ^2	Sig.		Σ a	Σ b	Σ c	Z	Sig.
Eines de gestió										
[SOLI_SUBV]	-,202	<,001	15,681	<,001	,198	228	39	116	-11,567	<,001
Càrrecs responsables										
[COMP_NORM]	,101	,048	3,928	,047	,101	94	58	231	-2,920	,004

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Nota:

 Σ a. Variable dependent < Variable independent Σ b. Variable dependent > Variable independent Σ c. Variable dependent = Variable independent**Taula IX.21.***Variables significatives. Dificultat d'obtenció de finançament propi. Factors d'anàlisi*

Variable independent (χ^2 / Sig.)	Anys creació		Subvencions		Auditoria		Actiu del balanç (M €)		
	< 10	> 10	Si	No	Si	No	< 0,15	0,15-2,85	> 2,85
Eines de gestió									
[SOLI_SUBV]	1,788	19,707	5,620	,760	9,627	6,738	8,539	1,018	7,667
	,188	<,001	,018	,383	,002	,009	,003	,313	,006
Càrrecs responsables									
[COMP_NORM]	1,152	2,437	4,760	,074	4,593	,380	1,496	1,123	,103
	,283	,119	,029	,785	,032	,538	,221	,289	,748

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

**DIFICULTAT D'OBTENCIÓ
DE MECENATGE**

Taula IX.22.

Contrast d'hipòtesi. Eines de gestió - Dificultat d'obtenció de mecenatge

Variable independent	Correlació		χ^2 Pearson		Coef. Conting.	Z Wilcoxon				
	r	Sig.	χ^2	Sig.		Σa	Σb	Σc	Z	Sig.
[ELAB_PRES]	,043	,402	,706	,401	,043	299	3	81	-17,033	<,001
[SEGU_PRES]	,040	,439	,601	,438	,040	300	3	80	-17,062	<,001
[PATR_JUNT]	-,043	,407	,692	,405	,042	298	7	78	-16,663	<,001
[CONS_MECE]	,173	<,001	11,438	<,001	,170	35	40	308	-,577	,564
[QUAD_COMA]	,032	,529	,399	,528	,032	146	28	209	-8,946	<,001
[INDI_GEST]	,123	,016	5,829	,016	,122	157	19	207	-10,402	<,001
[SEGU_TRES]	,024	,638	,222	,637	,024	253	11	119	-14,894	<,001
[REGI_COMP]	,029	,571	,322	,570	,029	283	6	94	-16,294	<,001
[PRES_IMPO]	-,020	,692	,157	,691	,020	264	12	107	-15,169	<,001
[SOLI_SUBV]	-,215	<,001	17,771	<,001	,211	264	25	94	-14,059	<,001
[PROC_LICHI]	,061	,237	1,406	,236	,060	61	41	281	-1,980	,048
[ESTA_FINA]	-,030	,556	,349	,554	,030	222	20	141	-12,985	<,001
[MEMO_ACTI]	-,008	,878	,024	,877	,008	306	4	73	-17,152	<,001

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Nota:

 Σa . Variable dependent < Variable independent Σb . Variable dependent > Variable independent Σc . Variable dependent = Variable independent

Taula IX.23.*Contrast d'hipòtesi. Càrrecs responsables - Dificultat d'obtenció de mecenatge*

Variable independent	Correlació		χ^2 Pearson		Coef. Conting.	Z Wilcoxon				
	r	Sig.	χ^2	Sig.		Σ a	Σ b	Σ c	Z	Sig.
[MEMB_PATJ]	-,032	,539	,380	,538	,031	279	10	94	-15,824	<,001
[RESP_PATJ]	-,057	,269	1,227	,268	,057	306	6	71	-16,984	<,001
[DIRE_GERE]	,076	,137	2,220	,136	,076	198	16	169	-12,441	<,001
[RESP_FINA]	,056	,272	1,212	,271	,056	220	14	149	-13,467	<,001
[AUDI_INTE]	,158	,002	9,504	,002	,156	78	31	274	-4,502	<,001
[COMP_NORM]	,151	,003	8,680	,003	,149	111	25	247	-7,374	<,001
[ASSE_EXTE]	-,117	,022	5,242	,022	,116	230	25	128	-12,838	<,001
[AUDI_EXTE]	,127	,013	6,204	,013	,126	94	30	259	-5,747	<,001
[SIND_COMP]	,108	,035	4,450	,035	,107	25	46	312	-2,492	,013

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Nota:

 Σ a. Variable dependent < Variable independent Σ b. Variable dependent > Variable independent Σ c. Variable dependent = Variable independent

Taula XI.24.*Contrast d'hipòtesi. Models anàlisi econòmica - Dificultat d'obtenció de mecenatge*

Variable independent	Correlació		χ^2 Pearson		Coef. Conting.	Z Wilcoxon				
	r	Sig.	χ^2	Sig.		Σ a	Σ b	Σ c	Z	Sig.
[COMP_PRES]	-,042	,408	,688	,407	,042	277	11	95	-15,674	<,001
[RESU_MENS]	-,001	,978	,001	,978	,001	102	38	243	-5,409	<,001
[RESU_TRIM]	-,011	,835	,044	,835	,011	100	39	244	-5,714	<,001
[RESU_ANYS]	-,010	,848	,037	,847	,010	295	6	82	-16,658	<,001
[RESU_TRES]	,043	,403	,704	,401	,043	147	27	209	-9,097	<,001
[RESU_SECT]	-,005	,921	,010	,921	,005	19	52	312	-3,916	<,001
[QCOM_INTE]	-,022	,668	,185	,667	,022	49	48	286	-,102	,919
[QCOM_DEPT]	,086	,092	2,851	,091	,086	48	42	293	-,632	,527
[PLAN ESTR]	,032	,529	,339	,528	,032	146	28	209	-8,946	<,001

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Nota:

 Σ a. Variable dependent < Variable independent Σ b. Variable dependent > Variable independent Σ c. Variable dependent = Variable independent

Taula IX.25.*Contrast d'hipòtesi. Indicators de gestió - Dificultat d'obtenció de mecenatge*

Variable independent	Correlació		χ^2 Pearson		Coef. Conting.	Z Wilcoxon				
	r	Sig.	χ^2	Sig.		Σa	Σb	Σc	Z	Sig.
[INDI_QUAL]	,043	,405	,696	,404	,043	183	21	179	-11,342	<,001
[INDI_ACTI]	-,053	,303	1,064	,302	,053	237	19	127	-13,625	<,001
[INDI_RRHH]	,036	,488	,484	,487	,036	98	36	249	-5,356	<,001
[INDI_ECON]	-,019	,711	,138	,710	,019	223	19	141	-13,114	<,001

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Nota:

 Σa . Variable dependent < Variable independent Σb . Variable dependent > Variable independent Σc . Variable dependent = Variable independent

Taula IX.26.*Contrast d'hipòtesi. Aplicació de la normativa - Dificultat d'obtenció de mecenatge*

Variable independent	Correlació		χ^2 Pearson		Coef. Conting.	Z Wilcoxon				
	r	Sig.	χ^2	Sig.		Σa	Σb	Σc	Z	Sig.
[LLEI_TRAN]	,068	,184	1,776	,183	,068	171	21	191	-10,825	<,001
[NORM_GOVE]	,102	,046	3,998	,046	,102	167	19	197	-10,852	<,001
[PROT_DADE]	,007	,890	,019	,890	,007	284	7	92	-16,238	<,001
[PLAN_IGUA]	,006	,902	,015	,902	,006	170	26	187	-10,286	<,001
[RISC_LABO]	,002	,967	,002	,967	,002	166	27	190	-10,005	<,001
[BLAN_CAPI]	,112	,028	4,799	,028	,111	100	30	253	-6,139	<,001
[CODI_ETIC]	,023	,649	,208	,648	,023	174	24	185	-10,660	<,001
[ADMO_ELEC]	-,032	,538	,382	,537	,032	211	22	150	-12,382	<,001
[ACCE_DISC]	,013	,802	,064	,801	,013	155	28	200	-9,388	<,001

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Nota:

 Σa . Variable dependent < Variable independent Σb . Variable dependent > Variable independent Σc . Variable dependent = Variable independent

Taula IX.27.

Variables significatives. Dificultat d'obtenció de mecenatge. Resum

Variable independent	Correlació		χ^2 Pearson		Coef. Conting.	Z Wilcoxon				
	r	Sig.	χ^2	Sig.		Σa	Σb	Σc	Z	Sig.
Eines de gestió										
[CONS_MECE]	,173	<,001	11,438	<,001	,170	35	40	308	-,577	,564
[INDI_GEST]	,123	,016	5,829	,016	,122	157	19	207	-10,402	<,001
[SOLI_SUBV]	-,215	<,001	17,771	<,001	,211	264	25	94	-14,059	<,001
Càrrecs responsables										
[AUDI_INTE]	,158	,002	9,504	,002	,156	78	31	274	-4,502	<,001
[COMP_NORM]	,151	,003	8,680	,003	,149	111	25	247	-7,374	<,001
[ASSE_EXTE]	-,117	,022	5,242	,022	,116	230	25	128	-12,838	<,001
[AUDI_EXTE]	,127	,013	6,204	,013	,126	94	30	259	-5,747	<,001
[SIND_COMP]	,108	,035	4,450	,035	,107	25	46	312	-2,492	,013
Aplicació de la normativa										
[NORM_GOVE]	,102	,046	3,998	,046	,102	167	19	197	-10,852	<,001
[BLAN_CAPI]	,112	,028	4,799	,028	,111	100	30	253	-6,139	<,001

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Nota:

 Σa . Variable dependent < Variable independent Σb . Variable dependent > Variable independent Σc . Variable dependent = Variable independent

Taula IX.28.

Variables significatives. Dificultat d'obtenció de mecenatge. Factors d'anàlisi

Variable independent (χ^2 / Sig.)	Anys creació		Subvencions		Auditoria		Actiu del balanç (M €)		
	< 10	> 10	Si	No	Si	No	< 0,15	0,15-2,85	> 2,85
Eines de gestió									
[CONS_MECE]	1,880	10,288	6,487	4,744	,476	18,432	8,594	5,219	,055
	,170	,001	,011	,029	,490	<,001	,003	,022	,815
[INDI_GEST]	,030	8,616	7,514	,772	4,647	,495	6,595	,232	,806
	,862	,003	,006	,379	,031	,482	,010	,630	,369
[SOLI_SUBV]	5,213	14,827	5,420	,330	8,443	9,875	19,807	,603	3,222
	,022	<,001	,020	,566	,004	,002	<,001	,438	,073
Càrrecs responsables									
[AUDI_INTE]	3,090	6,195	7,320	3,259	,521	12,060	4,033	5,339	,680
	,079	,013	,007	,071	,470	<,001	,045	,021	,409
[COMP_NORM]	,473	8,814	3,338	5,558	5,033	1,736	2,941	6,395	,503
	,492	,003	,068	,018	,025	,188	,086	,011	,478
[ASSE_EXTE]	2,238	3,713	4,888	,007	5,640	2,904	5,499	,303	,163
	,135	,054	,027	,934	,018	,088	,019	,582	,687
[AUDI_EXTE]	1,199	4,591	4,306	2,406	,074	9,496	1,313	5,339	1,974
	,273	,032	,038	,121	,785	,002	,252	,021	,160
[SIND_COMP]	,864	3,464	1,002	4,387	,122	8,059	1,708	2,023	,377
	,353	,063	,317	,036	,727	,005	,191	,155	,539
Aplicació de la normativa									
[NORM_GOVE]	,001	5,151	7,755	,090	2,983	,252	1,990	1,059	1,077
	,974	,023	,005	,764	,084	,616	,158	,303	,299
[BLAN_CAPI]	1,398	3,178	4,236	2,226	,208	4,516	2,528	2,040	,055
	,237	,075	,040	,136	,648	,034	,112	,153	,815

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

**RELACIÓ AMB LES
ADMINISTRACIONS PÚBLIQUES**

Taula XI.29.

Contrast d'hipòtesi. Eines de gestió - Relació amb administracions públiques

Variable independent	Correlació		χ^2 Pearson		Coef. Conting.	Z Wilcoxon				
	r	Sig.	χ^2	Sig.		Σ a	Σ b	Σ c	Z	Sig.
[ELAB_PRES]	,088	,087	2,934	,087	,087	221	7	155	-14,172	<,001
[SEGU_PRES]	,082	,111	2,554	,110	,081	222	7	154	-14,208	<,001
[PATR_JUNT]	,078	,127	2,335	,126	,078	218	9	156	-13,872	<,001
[CONS_MECE]	,050	,326	,971	,324	,050	29	116	238	-7,225	<,001
[QUAD_COMA]	,067	,191	1,717	,190	,067	105	69	209	-2,729	<,001
[INDI_GEST]	,065	,205	1,617	,204	,065	118	62	203	-4,174	<,001
[SEGU_TRES]	,062	,225	1,480	,224	,062	186	26	171	-10,989	<,001
[REGI_COMP]	,036	,483	,495	,482	,036	211	16	156	-12,943	<,001
[PRES_IMPO]	-,038	,453	,566	,452	,038	200	30	153	-11,209	<,001
[SOLI_SUBV]	,024	,644	,215	,643	,024	187	30	166	-10,658	<,001
[PROC_LICHI]	,057	,264	1,256	,262	,057	44	106	233	-5,062	<,001
[ESTA_FINA]	,024	,640	,221	,639	,024	163	43	177	-8,361	<,001
[MEMO_ACTI]	,028	,583	,304	,582	,028	228	8	147	-14,321	<,001

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Nota:

 Σ a. Variable dependent < Variable independent Σ b. Variable dependent > Variable independent Σ c. Variable dependent = Variable independent

Taula IX.30.*Contrast d'hipòtesi. Càrrecs responsables - Relació amb administracions públiques*

Variable independent	Correlació		χ^2 Pearson		Coef. Conting.	Z Wilcoxon				
	r	Sig.	χ^2	Sig.		Σ a	Σ b	Σ c	Z	Sig.
[MEMB_PATJ]	,017	,745	,106	,744	,017	207	20	156	-12,412	<,001
[RESP_PATJ]	,000	,995	,000	,995	,000	228	10	145	-14,131	<,001
[DIRE_GERE]	,014	,789	,072	,788	,014	151	51	181	-7,036	<,001
[RESP_FINA]	,031	,547	,365	,546	,031	165	41	177	-8,639	<,001
[AUDI_INTE]	,080	,117	2,468	,116	,080	59	94	230	-2,830	,005
[COMP_NORM]	,108	,035	4,469	,035	,107	81	77	225	-,318	,750
[ASSE_EXTE]	,000	1,000	,000	1,000	,000	167	44	172	-8,468	<,001
[AUDI_EXTE]	,099	,052	3,774	,052	,099	68	86	229	-1,450	,147
[SIND_COMP]	,074	,151	2,070	,150	,073	18	121	244	-8,736	<,001

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Nota:

 Σ a. Variable dependent < Variable independent Σ b. Variable dependent > Variable independent Σ c. Variable dependent = Variable independent

Taula XI.31.

Contrast d'hipòtesi. Models anàlisi econòmica - Relació amb administracions públiques

Variable independent	Correlació		χ^2 Pearson		Coef. Conting.	Z Wilcoxon				
	r	Sig.	χ^2	Sig.		Σa	Σb	Σc	Z	Sig.
[COMP_PRES]	,077	,135	2,245	,134	,076	201	17	165	-12,462	<,001
[RESU_MENS]	-,066	,201	1,644	,200	,065	82	100	201	-1,334	,182
[RESU_TRIM]	-,030	,564	,335	,563	,030	77	98	208	-1,587	,112
[RESU_ANYS]	,017	,738	,112	,738	,017	220	13	150	-13,561	<,001
[RESU_TRES]	,026	,608	,264	,607	,026	110	72	201	-2,817	,005
[RESU_SECT]	-,067	,190	1,728	,189	,067	17	132	234	-9,421	<,001
[QCOM_INTE]	-,062	,225	1,479	,224	,062	40	121	222	-6,384	<,001
[QCOM_DEPT]	,018	,732	,118	,731	,018	38	114	231	-6,164	<,001
[PLAN_ESTR]	-,010	,851	,036	,850	,010	112	76	195	-2,626	,009

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Nota:

 Σa . Variable dependent < Variable independent Σb . Variable dependent > Variable independent Σc . Variable dependent = Variable independent

Taula IX.32.*Contrast d'hipòtesi. Indicadors de gestió - Relació amb administracions públiques*

Variable independent	Correlació		χ^2 Pearson		Coef. Conting.	Z Wilcoxon				
	r	Sig.	χ^2	Sig.		Σa	Σb	Σc	Z	Sig.
[INDI_QUAL]	,004	,935	,007	,935	,004	139	59	185	-5,685	<,001
[INDI_ACTI]	,016	,752	,101	,751	,016	174	38	171	-9,341	<,001
[INDI_RRHH]	,037	,467	,531	,466	,037	72	92	219	-1,562	,118
[INDI_ECON]	-,019	,709	,140	,708	,019	168	46	169	-8,340	<,001

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Nota:

 Σa . Variable dependent < Variable independent Σb . Variable dependent > Variable independent Σc . Variable dependent = Variable independent

Taula IX.33.*Contrast d'hipòtesi. Aplicació de la normativa - Relació amb administracions públiques*

Variable independent	Correlació		χ^2 Pearson		Coef. Conting.	Z Wilcoxon				
	r	Sig.	χ^2	Sig.		Σa	Σb	Σc	Z	Sig.
[LLEI_TRAN]	,106	,039	4,273	,039	,105	122	54	207	-5,126	<,001
[NORM_GOVE]	,026	,611	,260	,610	,026	128	62	193	-4,788	<,001
[PROT_DADE]	,068	,184	1,772	,183	,068	209	14	160	-13,058	<,001
[PLAN_IGUA]	-,024	,642	,217	,641	,024	130	68	185	-4,406	<,001
[RISC_LABO]	,028	,580	,309	,578	,028	122	65	196	-4,168	<,001
[BLAN_CAPI]	-,032	,539	,380	,537	,031	83	95	205	-,899	,368
[CODI_ETIC]	-,058	,256	1,297	,255	,058	137	69	177	-4,738	<,001
[ADMO_ELEC]	,008	,873	,026	,873	,008	156	49	178	-7,473	<,001
[ACCE_DISC]	,032	,537	,383	,536	,032	114	69	200	-3,326	<,001

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Nota:

 Σa . Variable dependent < Variable independent Σb . Variable dependent > Variable independent Σc . Variable dependent = Variable independent

Taula IX.34.*Variables significatives. Relació amb administracions públiques. Resum*

Variable independent	Correlació		χ^2 Pearson		Coef. Conting.	Z Wilcoxon				
	r	Sig.	χ^2	Sig.		Σa	Σb	Σc	Z	Sig.
Càrrecs responsables										
[COMP_NORM]	,108	,035	4,469	,035	,107	81	77	225	-,318	,750
Aplicació de la normativa										
[LLEI_TRAN]	,106	,039	4,273	,039	,105	122	54	207	-5,126	<,001

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Nota:

 Σa . Variable dependent < Variable independent Σb . Variable dependent > Variable independent Σc . Variable dependent = Variable independent**Taula IX.35.***Variables significatives. Relació amb administracions públiques. Factors d'anàlisi*

Variable independent (χ^2 / Sig.)	Anys creació		Subvencions		Auditoria		Actiu del balanç (M €)		
	< 10	> 10	Si	No	Si	No	< 0,15	0,15-2,85	> 2,85
Càrrecs responsables									
[COMP_NORM]	4,589	1,126	2,388	2,376	,973	1,582	,042	3,957	2,968
	,032	,289	,122	,123	,324	,209	,837	,047	,085
Aplicació de la normativa									
[LLEI_TRAN]	,017	4,393	1,991	3,104	,118	2,977	2,200	,296	,157
	,897	,036	,158	,078	,732	,084	,138	,586	,692

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

**DIVERSITAT DE
FORMES JURÍDIQUES**

Taula XI.36.

Contrast d'hipòtesi. Eines de gestió - Diversitat de formes jurídiques

Variable independent	Correlació		χ^2 Pearson		Coef. Conting.	Z Wilcoxon				
	r	Sig.	χ^2	Sig.		Σa	Σb	Σc	Z	Sig.
[ELAB_PRES]	,085	,097	2,762	,097	,085	235	6	142	-14,751	<,001
[SEGU_PRES]	,059	,249	1,336	,248	,059	237	7	139	-14,724	<,001
[PATR_JUNT]	,053	,302	1,070	,301	,053	233	9	141	-14,399	<,001
[CONS_MECE]	,051	,318	1,001	,317	,051	31	103	249	-6,220	<,001
[QUAD_COMA]	,055	,282	1,163	,281	,055	113	62	208	-3,855	<,001
[INDI_GEST]	,062	,227	1,467	,226	,062	126	55	202	-5,277	<,001
[SEGU_TRES]	,086	,093	2,824	,093	,086	196	21	166	-11,880	<,001
[REGI_COMP]	,087	,091	2,867	,090	,086	221	11	151	-13,787	<,001
[PRES_IMPO]	,087	,088	2,915	,088	,087	203	18	162	-12,444	<,001
[SOLI_SUBV]	,044	,386	,757	,384	,044	197	25	161	-11,544	<,001
[PROC_LICI]	,002	,976	,001	,976	,002	51	98	234	-3,850	<,001
[ESTA_FINA]	,097	,058	3,607	,058	,097	167	32	184	-9,570	<,001
[MEMO_ACTI]	,118	,021	5,303	,021	,117	238	3	142	-15,138	<,001

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Nota:

 Σa . Variable dependent < Variable independent Σb . Variable dependent > Variable independent Σc . Variable dependent = Variable independent

Taula IX.37.

Contrast d'hipòtesi. Càrrecs responsables - Diversitat de formes jurídiques

Variable independent	Correlació		χ^2 Pearson		Coef. Conting.	Z Wilcoxon				
	r	Sig.	χ^2	Sig.		Σ a	Σ b	Σ c	Z	Sig.
[MEMB_PATJ]	,090	,079	3,098	,078	,090	215	13	155	-13,378	<,001
[RESP_PATJ]	,084	,099	2,726	,099	,084	238	5	140	-14,947	<,001
[DIRE_GERE]	,029	,573	,320	,571	,029	159	44	180	-8,071	<,001
[RESP_FINA]	-,014	,789	,072	,789	,014	179	40	164	-9,393	<,001
[AUDI_INTE]	,044	,385	,758	,384	,044	66	86	231	-1,622	,105
[COMP_NORM]	,024	,636	,225	,635	,024	94	75	214	-1,462	,144
[ASSE_EXTE]	,086	,092	2,844	,092	,086	170	32	181	-9,710	<,001
[AUDI_EXTE]	,013	,796	,067	,795	,013	80	83	220	-,235	,814
[SIND_COMP]	,023	,653	,203	,652	,023	22	110	251	-7,659	<,001

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Nota:

Σ a. Variable dependent < Variable independent

Σ b. Variable dependent > Variable independent

Σ c. Variable dependent = Variable independent

Taula IX.38.

Contrast d'hipòtesi. Models anàlisi econòmica - Diversitat de formes jurídiques

Variable independent	Correlació		χ^2 Pearson		Coef. Conting.	Z Wilcoxon				
	r	Sig.	χ^2	Sig.		Σa	Σb	Σc	Z	Sig.
[COMP_PRES]	,057	,265	1,246	,264	,057	215	16	152	-13,093	<,001
[RESU_MENS]	,001	,982	,000	,982	,001	81	84	218	-,234	,815
[RESU_TRIM]	-,036	,483	,496	,481	,036	82	88	213	-,460	,645
[RESU_ANYS]	,026	,607	,266	,606	,026	233	11	139	-14,212	<,001
[RESU_TRES]	,104	,042	4,153	,042	,104	110	57	216	-4,101	<,001
[RESU_SECT]	-,048	,345	,896	,344	,048	17	117	249	-8,639	<,001
[QCOM_INTE]	-,013	,795	,068	,795	,013	39	105	239	-5,500	<,001
[QCOM_DEPT]	,024	,639	,221	,638	,024	40	101	242	-5,137	<,001
[PLAN_ESTR]	-,058	,262	1,267	,260	,057	123	72	188	-3,652	<,001

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Nota:

Σa . Variable dependent < Variable independent

Σb . Variable dependent > Variable independent

Σc . Variable dependent = Variable independent

Taula IX.39.

Contrast d'hipòtesi. Indicators de gestió – Diversitat de formes jurídiques

Variable independent	Correlació		χ^2 Pearson		Coef. Conting.	Z Wilcoxon				
	r	Sig.	χ^2	Sig.		Σa	Σb	Σc	Z	Sig.
[INDI_QUAL]	,066	,194	1,692	,193	,066	142	47	194	-6,910	<,001
[INDI_ACTI]	,038	,463	,543	,461	,038	183	32	168	-10,298	<,001
[INDI_RRHH]	-,003	,949	,004	,949	,003	80	85	218	-,389	,697
[INDI_ECON]	-,006	,907	,014	,906	,006	177	40	166	-9,300	<,001

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Nota:

Σa . Variable dependent < Variable independent

Σb . Variable dependent > Variable independent

Σc . Variable dependent = Variable independent

Taula IX.40.*Contrast d'hipòtesi. Aplicació de la normativa - Diversitat de formes jurídiques*

Variable independent	Correlació		χ^2 Pearson		Coef. Conting.	Z Wilcoxon				
	r	Sig.	χ^2	Sig.		Σ a	Σ b	Σ c	Z	Sig.
[LLEI_TRAN]	,109	,033	4,549	,033	,108	130	47	206	-6,239	<,001
[NORM_GOVE]	,105	,040	4,209	,040	,104	129	48	206	-6,088	<,001
[PROT_DADE]	,070	,171	1,878	,171	,070	222	12	149	-13,728	<,001
[PLAN_IGUA]	,063	,219	1,517	,218	,063	130	53	200	-5,692	<,001
[RISC_LABO]	,058	,255	1,303	,254	,058	127	55	201	-5,337	<,001
[BLAN_CAPI]	,098	,056	3,663	,056	,097	77	74	232	-,244	,807
[CODI_ETIC]	,019	,709	,140	,709	,019	138	55	190	-5,974	<,001
[ADMO_ELEC]	,038	,456	,559	,455	,038	163	41	179	-8,542	<,001
[ACCE_DISC]	,056	,271	1,218	,270	,056	119	59	205	-4,497	<,001

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Nota:

 Σ a. Variable dependent < Variable independent Σ b. Variable dependent > Variable independent Σ c. Variable dependent = Variable independent

Taula IX.41.

Variables significatives. Diversitat de formes jurídiques. Resum

Variable independent	Correlació		χ^2 Pearson		Coef. Conting.	Z Wilcoxon				
	r	Sig.	χ^2	Sig.		Σa	Σb	Σc	Z	Sig.
Eines de gestió										
[MEMO_ACTI]	,118	,021	5,303	,021	,117	238	3	142	-15,138	<,001
Models d'anàlisi econòmica										
[RESU_TRES]	,104	,042	4,153	,042	,104	110	57	216	-4,101	<,001
Aplicació de la normativa										
[LLEI_TRAN]	,109	,033	4,549	,033	,108	130	47	206	-6,239	<,001
[NORM_GOVE]	,105	,040	4,209	,040	,104	129	48	206	-6,088	<,001

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Nota:

 Σa . Variable dependent < Variable independent Σb . Variable dependent > Variable independent Σc . Variable dependent = Variable independent

Taula IX.42.*Variables significatives. Diversitat de formes jurídiques. Factors d'anàlisi*

Variable independent (χ^2 / Sig.)	Anys creació		Subvencions		Auditoria		Actiu del balanç (M €)		
	< 10	> 10	Si	No	Si	No	< 0,15	0,15-2,85	> 2,85
Eines de gestió									
[MEMO_ACTI]	1,174	3,026	1,922	3,340	1,043	4,071	3,798	,592	***
	,279	,082	,166	,068	,307	,044	,051	,442	
Models d'anàlisi econòmica									
[RESU_TRES]	,362	2,995	1,202	4,679	,922	3,138	4,492	,460	1,470
	,547	,084	,273	,031	,337	,076	,034	,498	,225
Aplicació de la normativa									
[LLEI_TRAN]	,155	3,075	1,424	4,679	,130	5,188	3,772	,146	,294
	,694	,080	,233	,031	,719	,023	,052	,702	,588
[NORM_GOVE]	,779	2,640	5,818	,011	,011	5,476	3,187	,112	,476
	,378	,104	,016	,915	,916	,019	,074	,738	,490

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

*** SPSS no ha calculat mesures d'associació per a aquestes tabulacions creuades. Com a mínim, una variable en cada taula bidimensional sobre la que es calculen les mesures d'associació és una constant.

**COMPLEXA NORMATIVA
COMPTABLE**

Taula IX.43.

Contrast d'hipòtesi. Eines de gestió - Complexa normativa comptable

Variable independent	Correlació		χ^2 Pearson		Coef. Conting.	Z Wilcoxon				
	r	Sig.	χ^2	Sig.		Σa	Σb	Σc	Z	Sig.
[ELAB_PRES]	,137	,007	7,168	,007	,136	188	7	188	-12,962	<,001
[SEGU_PRES]	,130	,011	6,497	,011	,129	189	7	187	-13,000	<,001
[PATR_JUNT]	,079	,124	2,371	,124	,078	188	12	183	-12,445	<,001
[CONS_MECE]	,091	,077	3,142	,076	,090	22	142	219	-9,370	<,001
[QUAD_COMA]	,087	,090	2,880	,090	,086	88	85	210	-,228	,820
[INDI_GEST]	,161	,002	9,949	,002	,159	92	69	222	-1,813	,070
[SEGU_TRES]	,204	<,001	15,888	<,001	,200	149	22	212	-9,712	<,001
[REGI_COMP]	,149	,003	8,510	,004	,147	175	13	195	-11,815	<,001
[PRES_IMPO]	,115	,024	5,072	,024	,114	162	25	196	-10,018	<,001
[SOLI_SUBV]	,056	,274	1,203	,273	,056	159	35	189	-8,903	<,001
[PROC_LICI]	,089	,082	3,024	,082	,089	35	130	218	-7,396	<,001
[ESTA_FINA]	,178	<,001	12,154	<,001	,175	127	40	216	-6,732	<,001
[MEMO_ACTI]	,137	,007	7,151	,007	,135	192	5	186	-13,323	<,001

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Nota:

 Σa . Variable dependent < Variable independent Σb . Variable dependent > Variable independent Σc . Variable dependent = Variable independent

Taula IX.44.*Contrast d'hipòtesi. Càrrecs responsables - Complexa normativa comptable*

Variable independent	Correlació		χ^2 Pearson		Coef. Conting.	Z Wilcoxon				
	r	Sig.	χ^2	Sig.		Σ a	Σ b	Σ c	Z	Sig.
[MEMB_PATJ]	,061	,234	1,424	,233	,061	176	22	185	-10,944	<,001
[RESP_PATJ]	,110	,032	4,599	,032	,109	192	7	184	-13,114	<,001
[DIRE_GERE]	,063	,220	1,511	,219	,063	126	59	198	-4,926	<,001
[RESP_FINA]	,103	,043	4,081	,043	,103	136	45	202	-6,764	<,001
[AUDI_INTE]	,104	,042	4,122	,042	,103	48	116	219	-5,310	<,001
[COMP_NORM]	,168	<,001	10,805	,001	,166	63	92	228	-2,329	,020
[ASSE_EXTE]	,040	,430	,627	,428	,040	141	51	191	-6,495	<,001
[AUDI_EXTE]	,116	,024	5,118	,024	,115	56	107	220	-3,995	<,001
[SIND_COMP]	,091	,076	3,151	,076	,090	14	150	219	-10,620	<,001

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Nota:

 Σ a. Variable dependent < Variable independent Σ b. Variable dependent > Variable independent Σ c. Variable dependent = Variable independent

Taula IX.45.

Contrast d'hipòtesi. Models anàlisi econòmica - Complexa normativa comptable

Variable independent	Correlació		χ^2 Pearson		Coef. Conting.	Z Wilcoxon				
	r	Sig.	χ^2	Sig.		Σa	Σb	Σc	Z	Sig.
[COMP_PRES]	,150	,003	8,627	,003	,148	168	17	198	-11,102	<,001
[RESU_MENS]	,025	,629	,235	,628	,025	64	115	204	-3,812	<,001
[RESU_TRIM]	-,006	,913	,012	,913	,006	65	119	199	-3,981	<,001
[RESU_ANYS]	,092	,071	3,262	,071	,092	186	12	185	-12,366	<,001
[RESU_TRES]	,109	,033	4,543	,033	,108	87	82	214	-,385	,701
[RESU_SECT]	,028	,586	,298	,585	,028	11	159	213	-11,351	<,001
[QCOM_INTE]	,002	,967	,002	,967	,002	31	145	207	-8,593	<,001
[QCOM_DEPT]	,071	,167	1,915	,166	,071	29	138	216	-8,435	<,001
[PLAN_ESTR]	,129	,012	6,369	,012	,128	84	81	218	-,234	,815

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Nota:

 Σa . Variable dependent < Variable independent Σb . Variable dependent > Variable independent Σc . Variable dependent = Variable independent

Taula IX.46.

Contrast d'hipòtesi. Indicadors de gestió - Complexa normativa comptable

Variable independent	Correlació		χ^2 Pearson		Coef. Conting.	Z Wilcoxon				
	r	Sig.	χ^2	Sig.		Σa	Σb	Σc	Z	Sig.
[INDI_QUAL]	,081	,111	2,541	,111	,081	113	66	204	-3,513	<,001
[INDI_ACTI]	,068	,186	1,753	,185	,068	146	43	194	-7,492	<,001
[INDI_RRHH]	,081	,115	2,490	,115	,080	58	111	214	-4,077	<,001
[INDI_ECON]	,079	,122	2,394	,122	,079	137	48	198	-6,543	<,001

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Nota:

Σa . Variable dependent < Variable independent

Σb . Variable dependent > Variable independent

Σc . Variable dependent = Variable independent

Taula IX.47.*Contrast d'hipòtesi. Aplicació de la normativa - Complexa normativa comptable*

Variable independent	Correlació		χ^2 Pearson		Coef. Conting.	Z Wilcoxon				
	r	Sig.	χ^2	Sig.		Σa	Σb	Σc	Z	Sig.
[LLEI_TRAN]	,200	<,001	15,362	<,001	,196	95	60	228	-2,811	,005
[NORM_GOVE]	,199	<,001	15,161	<,001	,195	94	61	228	-2,651	,008
[PROT_DADE]	,165	,001	10,368	,001	,162	174	12	197	-11,878	<,001
[PLAN_IGUA]	,102	,047	3,963	,047	,101	101	72	210	-2,205	,027
[RISC_LABO]	,167	,001	10,685	,001	,165	92	68	223	-1,897	,058
[BLAN_CAPI]	,163	,001	10,139	,001	,161	55	100	228	-3,614	<,001
[CODI_ETIC]	,063	,216	1,535	,215	,063	108	73	202	-2,602	,009
[ADMO_ELEC]	,106	,038	4,302	,038	,105	126	52	205	-5,547	<,001
[ACCE_DISC]	,129	,012	6,330	,012	,128	89	77	217	-,931	,352

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Nota:

 Σa . Variable dependent < Variable independent Σb . Variable dependent > Variable independent Σc . Variable dependent = Variable independent

Taula IX.48.

Variables significatives. Complexa normativa comptable. Resum

Variable independent	Correlació		χ^2 Pearson		Coef. Conting.	Z Wilcoxon				
	r	Sig.	χ^2	Sig.		Σa	Σb	Σc	Z	Sig.
Eines de gestió										
[ELAB_PRES]	,137	,007	7,168	,007	,136	188	7	188	-12,962	<,001
[SEGU_PRES]	,130	,011	6,497	,011	,129	189	7	187	-13,000	<,001
[INDI_GEST]	,161	,002	9,949	,002	,159	92	69	222	-1,813	,070
[SEGU_TRES]	,204	<,001	15,888	<,001	,200	149	22	212	-9,712	<,001
[REGI_COMP]	,149	,003	8,510	,004	,147	175	13	195	-11,815	<,001
[PRES_IMPO]	,115	,024	5,072	,024	,114	162	25	196	-10,018	<,001
[ESTA_FINA]	,178	<,001	12,154	<,001	,175	127	40	216	-6,732	<,001
[MEMO_ACTI]	,137	,007	7,151	,007	,135	192	5	186	-13,323	<,001
Càrrecs responsables										
[RESP_PATJ]	,110	,032	4,599	,032	,109	192	7	184	-13,114	<,001
[RESP_FINA]	,103	,043	4,081	,043	,103	136	45	202	-6,764	<,001
[AUDI_INTE]	,104	,042	4,122	,042	,103	48	116	219	-5,310	<,001
[COMP_NORM]	,168	<,001	10,805	,001	,166	63	92	228	-2,329	,020
[AUDI_EXTE]	,116	,024	5,118	,024	,115	56	107	220	-3,995	<,001
Models d'anàlisi econòmica										
[COMP_PRES]	,150	,003	8,627	,003	,148	168	17	198	-11,102	<,001
[RESU_TRES]	,109	,033	4,543	,033	,108	87	82	214	-,385	,701
[PLAN ESTR]	,129	,012	6,369	,012	,128	84	81	218	-,234	,815
Aplicació de la normativa										
[LLEI_TRAN]	,200	<,001	15,362	<,001	,196	95	60	228	-2,811	,005

Variable independent (cont.).	Correlació		χ^2 Pearson		Coef. Conting.	Z Wilcoxon				
	r	Sig.	χ^2	Sig.		Σa	Σb	Σc	Z	Sig.
[NORM_GOVE]	,199	<,001	15,161	<,001	,195	94	61	228	-2,651	,008
[PROT_DADE]	,165	,001	10,368	,001	,162	174	12	197	-11,878	<,001
[PLAN_IGUA]	,102	,047	3,963	,047	,101	101	72	210	-2,205	,027
[RISC_LABO]	,167	,001	10,685	,001	,165	92	68	223	-1,897	,058
[BLAN_CAPI]	,163	,001	10,139	,001	,161	55	100	228	-3,614	<,001
[ADMO_ELEC]	,106	,038	4,302	,038	,105	126	52	205	-5,547	<,001
[ACCE_DISC]	,129	,012	6,330	,012	,128	89	77	217	-,931	,352

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Nota:

Σa . Variable dependent < Variable independent

Σb . Variable dependent > Variable independent

Σc . Variable dependent = Variable independent

Taula IX.49.

Variables significatives. Complexa normativa comptable. Factors d'anàlisi

Variable independent (χ^2 / Sig.)	Anys creació		Subvencions		Auditoria		Actiu del balanç (M €)		
	< 10	> 10	Si	No	Si	No	< 0,15	0,15-2,85	> 2,85
Eines de gestió									
[ELAB_PRES]	2,993	1,462	2,039	5,160	2,056	4,451	3,253	4,620	***
	,084	,227	,153	,023	,152	,035	,071	,032	
[SEGU_PRES]	3,457	,448	1,125	5,976	1,307	4,451	2,770	4,620	***
	,063	,503	,289	,015	,253	,035	,096	,032	
[INDI_GEST]	3,070	6,722	7,860	2,019	1,794	6,217	5,196	2,149	,032
	,080	,010	,005	,155	,180	,013	,023	,143	,859
[SEGU_TRES]	7,465	5,431	9,420	6,423	4,734	9,394	9,556	5,295	,032
	,006	,020	,002	,011	,030	,002	,002	,021	,859
[REGI_COMP]	3,457	3,939	5,054	3,274	,132	10,125	7,145	,698	***
	,063	,047	,025	,070	,716	,001	,008	,404	
[PRES_IMPO]	,603	1,742	2,090	2,970	2,745	1,720	1,690	3,304	***
	,438	,187	,148	,085	,098	,190	,194	,069	
[ESTA_FINA]	4,966	4,596	5,984	6,705	2,288	8,423	6,741	2,656	***
	,026	,032	,014	,010	,130	,004	,009	,103	
[MEMO_ACTI]	3,059	1,728	1,960	5,158	2,000	4,451	4,961	1,113	***
	,080	,189	,162	,023	,157	,035	,026	,291	
Càrrecs responsables									
[RESP_PATJ]	1,034	2,105	2,759	1,697	1,656	2,810	2,272	2,235	***
	,309	,147	,097	,193	,198	,094	,132	,135	
[RESP_FINA]	,974	2,075	1,897	2,252	,031	3,458	1,546	1,073	***
	,324	,150	,168	,133	,861	,063	,214	,300	

Annex IX. Resultats de la hipòtesi general. Anàlisi multivariable

Variable independent (χ^2 / Sig.) (cont.).	Anys creació		Subvencions		Auditoria		Actiu del balanç (M €)		
	< 10	> 10	Si	No	Si	No	< 0,15	0,15-2,85	> 2,85
[AUDI_INTE]	2,743	1,327	1,328	4,230	1,108	,924	1,667	,636	,337
	,098	,249	,249	,040	,292	,336	,197	,425	,561
[COMP_NORM]	1,330	8,657	6,884	4,162	5,526	3,401	4,962	3,345	,682
	,249	,003	,009	,041	,019	,065	,026	,067	,409
[AUDI_EXTE]	,060	3,921	3,135	2,097	1,376	,960	,054	5.607	,041
	,807	,048	,077	,148	,241	,327	,816	,018	,840
Models d'anàlisi econòmica									
[COMP_PRES]	1,507	4,620	3,077	5,877	7,108	2,476	3,106	8,400	,032
	,220	,032	,079	,015	,008	,116	,078	,004	,859
[RESU_TRES]	1,062	2,205	,677	7,930	1,903	1,987	,555	4,773	,682
	,303	,138	,410	,005	,168	,159	,456	,029	,409
[PLAN_ESTR]	2,470	3,018	2,844	4,346	2,570	2,106	1,820	,649	6,061
	,116	,082	,092	,037	,109	,147	,177	,421	,014
Aplicació de la normativa									
[LLEI_TRAN]	,001	16,074	9,925	5,702	4,948	8,151	4,213	8,842	4,339
	,976	<,001	,002	,017	,026	,004	,040	,004	,037
[NORM_GOVE]	,026	17,789	12,398	2,734	6,183	6,624	4,389	14,164	,157
	,871	<,001	<,001	,098	,013	,010	,036	<,001	,692
[PROT_DADE]	,005	14,142	8,585	1,932	2,745	6,760	10,468	,278	,818
	,943	<,001	,003	,165	,098	,009	,001	,598	,366
[PLAN_IGUA]	,125	4,935	3,702	,300	,849	2,481	4,459	,000	,172
	,724	,026	,054	,584	,357	,115	,035	,983	,678
[RISC_LABO]	1,030	5,582	4,338	8,274	2,027	6,240	5,268	1,613	***
	,310	,018	,037	,004	,155	,012	,022	,204	
[BLAN_CAPI]	1,344	7,599	7,383	2,621	5,495	2,655	3,946	3,909	,041
	,246	,006	,007	,105	,019	,103	,047	,048	,840
[ADMO_ELEC]	1,985	1,028	,990	5,057	3,961	,968	,886	7,533	,108
	,159	,311	,320	,025	,047	,325	,347	,006	,742

Annex IX. Resultats de la hipòtesi general. Anàlisi multivariable

Variable independent (χ^2 / Sig.) (cont.).	Anys creació		Subvencions		Auditoria		Actiu del balanç (M €)		
	< 10	> 10	Si	No	Si	No	< 0,15	0,15-2,85	> 2,85
[ACCE_DISC]	2,922	2,577	3,604	2,848	,184	6,417	5,808	,138	,762
	,087	,108	,058	,092	,668	,011	,016	,710	,383

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

*** SPSS no ha calculat mesures d'associació per a aquestes tabulacions creuades. Com a mínim, una variable en cada taula bidimensional sobre la que es calculen les mesures d'associació és una constant.

**COMPLEXA GESTIÓ DE LA
NORMATIVA FISCAL**

Taula IX.50.

Contrast d'hipòtesi. Eines de gestió - Complexa gestió normativa fiscal

Variable independent	Correlació		χ^2 Pearson		Coef. Conting.	Z Wilcoxon				
	r	Sig.	χ^2	Sig.		Σa	Σb	Σc	Z	Sig.
[ELAB_PRES]	,122	,017	5,685	,017	,121	198	7	178	-13,340	<,001
[SEGU_PRES]	,115	,024	5,109	,024	,115	199	7	177	-13,377	<,001
[PATR_JUNT]	,098	,056	3,663	,056	,097	196	10	177	-12,959	<,001
[CONS_MECE]	,080	,117	2,472	,116	,080	24	134	225	-8,751	<,001
[QUAD_COMA]	,093	,070	3,302	,069	,092	92	79	212	-,994	,320
[INDI_GEST]	,173	<,001	11,512	<,001	,171	96	63	224	-2,617	,009
[SEGU_TRES]	,202	<,001	15,638	<,001	,198	157	20	206	-10,298	<,001
[REGI_COMP]	,129	,011	6,415	,011	,128	185	13	185	-12,224	<,001
[PRES_IMPO]	,090	,080	3,074	,080	,089	172	25	186	-10,473	<,001
[SOLI_SUBV]	,040	,437	,609	,435	,040	168	34	181	-9,428	<,001
[PROC_LICHI]	,129	,012	6,372	,012	,128	34	119	230	-6,872	<,001
[ESTA_FINA]	,187	<,001	13,459	<,001	,184	133	36	214	-7,462	<,001
[MEMO_ACTI]	,123	,016	5,829	,016	,122	202	5	176	-13,692	<,001

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Nota:

 Σa . Variable dependent < Variable independent Σb . Variable dependent > Variable independent Σc . Variable dependent = Variable independent

Taula IX.51.

Contrast d'hipòtesi. Càrrecs responsables - Complexa gestió normativa fiscal

Variable independent	Correlació		χ^2 Pearson		Coef. Conting.	Z Wilcoxon				
	r	Sig.	χ^2	Sig.		Σ a	Σ b	Σ c	Z	Sig.
[MEMB_PATJ]	,068	,183	1,779	,182	,068	184	20	179	-11,482	<,001
[RESP_PATJ]	,136	,008	7,105	,008	,135	200	5	178	-13,619	<,001
[DIRE_GERE]	,087	,089	2,907	,088	,087	130	53	200	-5,692	<,001
[RESP_FINA]	,125	,015	5,947	,015	,124	141	40	202	-7,507	<,001
[AUDI_INTE]	,112	,028	4,843	,028	,112	50	108	225	-4,614	<,001
[COMP_NORM]	,166	,001	10,517	,001	,163	67	86	230	-1,536	,125
[ASSE_EXTE]	,038	,454	,564	,453	,038	148	48	187	-7,143	<,001
[AUDI_EXTE]	,129	,011	6,385	,012	,128	58	99	226	-3,272	,001
[SIND_COMP]	,052	,310	1,038	,308	,052	17	143	223	-9,961	<,001

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Nota:

Σ a. Variable dependent < Variable independent

Σ b. Variable dependent > Variable independent

Σ c. Variable dependent = Variable independent

Taula IX.52.*Contrast d'hipòtesi. Models anàlisi econòmica - Complexa gestió normativa fiscal*

Variable independent	Correlació		χ^2 Pearson		Coef. Conting.	Z Wilcoxon				
	r	Sig.	χ^2	Sig.		Σ a	Σ b	Σ c	Z	Sig.
[COMP_PRES]	,142	,005	7,756	,005	,141	177	16	190	-11,589	<,001
[RESU_MENS]	,015	,774	,083	,773	,015	68	109	206	-3,082	,002
[RESU_TRIM]	,006	,903	,015	,903	,006	67	111	205	-3,298	<,001
[RESU_ANYS]	,075	,142	2,162	,141	,075	196	12	175	-12,758	<,001
[RESU_TRES]	,095	,065	3,421	,064	,094	93	78	212	-1,147	,251
[RESU_SECT]	,041	,422	,649	,420	,041	11	149	223	-10,910	<,001
[QCOM_INTE]	,009	,859	,032	,859	,009	32	136	215	-8,024	<,001
[QCOM_DEPT]	,080	,119	2,440	,118	,080	30	129	224	-7,851	<,001
[PLAN_ESTR]	,072	,162	1,962	,161	,071	94	81	208	-,983	,326

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Nota:

 Σ a. Variable dependent < Variable independent Σ b. Variable dependent > Variable independent Σ c. Variable dependent = Variable independent

Taula IX.53.

Contrast d'hipòtesi. Indicators de gestió – Complexa gestió normativa fiscal

Variable independent	Correlació		χ^2 Pearson		Coef. Conting.	Z Wilcoxon				
	r	Sig.	χ^2	Sig.		Σa	Σb	Σc	Z	Sig.
[INDI_QUAL]	,068	,185	1,761	,184	,068	120	63	200	-4,214	<,001
[INDI_ACTI]	,093	,069	3,316	,069	,093	151	38	194	-8,220	<,001
[INDI_RRHH]	,105	,040	4,211	,040	,104	59	102	222	-3,389	<,001
[INDI_ECON]	,100	,051	3,798	,051	,099	142	43	198	-7,279	<,001

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Nota:

Σa . Variable dependent < Variable independent

Σb . Variable dependent > Variable independent

Σc . Variable dependent = Variable independent

Taula IX.54.*Contrast d'hipòtesi. Aplicació de la normativa - Complexa gestió normativa fiscal*

Variable independent	Correlació		χ^2 Pearson		Coef. Conting.	Z Wilcoxon				
	r	Sig.	χ^2	Sig.		Σa	Σb	Σc	Z	Sig.
[LLEI_TRAN]	,231	<,001	21,575	<,001	,237	97	52	234	-3,687	<,001
[NORM_GOVE]	,225	<,001	19,360	<,001	,219	97	54	232	-3,499	<,001
[PROT_DADE]	,129	,011	6,415	,011	,128	185	13	185	-12,224	<,001
[PLAN_IGUA]	,115	,024	5,078	,024	,114	105	66	212	-2,982	,003
[RISC_LABO]	,158	,002	9,605	,002	,156	98	64	221	-2,671	,008
[BLAN_CAPI]	,156	,002	9,272	,002	,154	59	94	230	-2,830	,005
[CODI_ETIC]	,068	,187	1,746	,186	,067	113	68	202	-3,345	<,001
[ADMO_ELEC]	,100	,051	3,817	,051	,099	133	49	201	-6,226	<,001
[ACCE_DISC]	,159	,002	9,644	,002	,157	91	69	223	-1,739	,082

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Nota:

 Σa . Variable dependent < Variable independent Σb . Variable dependent > Variable independent Σc . Variable dependent = Variable independent

Taula IX.55.

Variables significatives. Complexa gestió normativa fiscal. Resum

Variable independent	Correlació		χ^2 Pearson		Coef. Conting.	Z Wilcoxon				
	r	Sig.	χ^2	Sig.		Σa	Σb	Σc	Z	Sig.
Eines de gestió										
[ELAB_PRES]	,122	,017	5,685	,017	,121	198	7	178	-13,340	<,001
[SEGU_PRES]	,115	,024	5,109	,024	,115	199	7	177	-13,377	<,001
[INDI_GEST]	,173	<,001	11,512	<,001	,171	96	63	224	-2,617	,009
[SEGU_TRES]	,202	<,001	15,638	<,001	,198	157	20	206	-10,298	<,001
[REGI_COMP]	,129	,011	6,415	,011	,128	185	13	185	-12,224	<,001
[PROC_LICI]	,129	,012	6,372	,012	,128	34	119	230	-6,872	<,001
[ESTA_FINA]	,187	<,001	13,459	<,001	,184	133	36	214	-7,462	<,001
[MEMO_ACTI]	,123	,016	5,829	,016	,122	202	5	176	-13,692	<,001
Càrrecs responsables										
[RESP_PATJ]	,136	,008	7,105	,008	,135	200	5	178	-13,619	<,001
[RESP_FINA]	,125	,015	5,947	,015	,124	141	40	202	-7,507	<,001
[AUDI_INTE]	,112	,028	4,843	,028	,112	50	108	225	-4,614	<,001
[COMP_NORM]	,166	,001	10,517	,001	,163	67	86	230	-1,536	,125
[AUDI_EXTE]	,129	,011	6,385	,012	,128	58	99	226	-3,272	,001
Models d'anàlisi econòmica										
[COMP_PRES]	,142	,005	7,756	,005	,141	177	16	190	-11,589	<,001
Indicadors de gestió										
[INDI_RRHH]	,105	,040	4,211	,040	,104	59	102	222	-3,389	<,001
Aplicació de la normativa										
[LLEI_TRAN]	,231	<,001	21,575	<,001	,237	97	52	234	-3,687	<,001

Variable independent (cont.).	Correlació		χ^2 Pearson		Coef. Conting.	Z Wilcoxon				
	r	Sig.	χ^2	Sig.		Σa	Σb	Σc	Z	Sig.
[NORM_GOVE]	,225	<,001	19,360	<,001	,219	97	54	232	-3,499	<,001
[PROT_DADE]	,129	,011	6,415	,011	,128	185	13	185	-12,224	<,001
[PLAN_IGUA]	,115	,024	5,078	,024	,114	105	66	212	-2,982	,003
[RISC_LABO]	,158	,002	9,605	,002	,156	98	64	221	-2,671	,008
[BLAN_CAPI]	,156	,002	9,272	,002	,154	59	94	230	-2,830	,005
[ACCE_DISC]	,159	,002	9,644	,002	,157	91	69	223	-1,739	,082

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Nota:

Σa . Variable dependent < Variable independent

Σb . Variable dependent > Variable independent

Σc . Variable dependent = Variable independent

Taula IX.56.

Variables significatives. Complexa gestió normativa fiscal. Factors d'anàlisi

Variable independent (χ^2 / Sig.)	Anys creació		Subvencions		Auditoria		Actiu del balanç (M €)		
	< 10	> 10	Si	No	Si	No	< 0,15	0,15-2,85	> 2,85
Eines de gestió									
[ELAB_PRES]	2,260	1,042	1,649	3,582	2,056	2,845	1,995	4,846	***
	,133	,307	,199	,058	,152	,092	,158	,028	
[SEGU_PRES]	2,649	,248	,826	4,387	1,307	2,845	1,637	4,846	***
	,104	,619	,363	,036	,253	,092	,201	,028	
[INDI_GEST]	2,490	8,918	6,778	4,902	2,848	4,906	5,695	1,397	2,355
	,115	,003	,009	,027	,091	,027	,017	,237	,125
[SEGU_TRES]	5,636	6,675	9,180	6,151	4,734	8,146	8,851	3,215	2,355
	,018	,010	,002	,013	,030	,004	,003	,073	,125
[REGI_COMP]	2,649	2,807	4,088	1,916	,132	6,768	4,814	,841	***
	,104	,094	,043	,166	,716	,009	,028	,359	
[PROC_LICI]	,014	6,968	4,078	2,198	1,582	2,100	1,714	4,860	,322
	,907	,008	,043	,138	,209	,147	,190	,027	,571
[ESTA_FINA]	8,776	3,549	7,963	5,031	2,288	8,780	6,904	3,007	***
	,003	,060	,005	,025	,130	,003	,009	,083	
[MEMO_ACTI]	2,420	1,307	1,631	3,732	2,000	2,845	3,493	1,168	***
	,120	,253	,202	,053	,157	,092	,062	,280	
Càrrecs responsables									
[RESP_PATJ]	4,127	1,574	4,055	2,723	3,768	3,321	4,227	2,409	***
	,042	,210	,044	,099	,052	,068	,040	,121	
[RESP_FINA]	,907	3,915	4,065	1,444	,062	5,849	2,449	1,317	***
	,341	,048	,044	,230	,803	,016	,118	,251	
[AUDI_INTE]	4,071	1,332	2,551	2,622	,532	1,002	2,738	,399	,037
	,044	,248	,110	,105	,466	,317	,098	,528	,848

Annex IX. Resultats de la hipòtesi general. Anàlisi multivariable

Variable independent (χ^2 / Sig.) (cont.).	Anys creació		Subvencions		Auditoria		Actiu del balanç (M €)		
	< 10	> 10	Si	No	Si	No	< 0,15	0,15-2,85	> 2,85
[COMP_NORM]	2,545	6,875	8,588	2,105	4,109	3,151	4,177	4,344	,326
	,111	,009	,003	,147	,043	,076	,041	,037	,568
[AUDI_EXTE]	,008	5,569	5,134	1,249	,676	,551	,274	4,515	,160
	,927	,018	,023	,264	,411	,458	,601	,034	,689
Models d'anàlisi econòmica									
[COMP_PRES]	1,857	3,365	2,298	5,449	7,108	1,693	2,240	8,811	,003
	,173	,067	,130	,020	,008	,193	,135	,003	,953
Indicadors de gestió									
[INDI_RRHH]	1,163	2,081	2,049	2,409	1,888	,495	,537	3,446	,326
	,281	,149	,152	,121	,169	,482	,464	,063	,568
Aplicació de la normativa									
[LLEI_TRAN]	1,631	16,504	14,489	6,704	6,630	10,730	7,407	9,357	3,693
	,202	<,001	<,001	,010	,010	,001	,006	,002	,055
[NORM_GOVE]	1,269	17,673	16,746	2,685	4,512	10,155	7,740	12,024	,294
	,260	<,001	<,001	,101	,034	,001	,005	<,001	,588
[PROT_DADE]	,013	7,021	5,337	1,046	1,201	4,223	5,796	,352	,962
	,909	,008	,021	,306	,273	,040	,016	,553	,327
[PLAN_IGUA]	,357	5,635	3,219	1,429	,350	4,299	3,635	,392	,991
	,550	,018	,073	,232	,554	,038	,057	,531	,319
[RISC_LABO]	1,072	4,591	3,702	7,429	1,115	4,523	3,157	1,944	***
	,300	,032	,054	,006	,291	,033	,076	,163	
[BLAN_CAPI]	2,419	5,569	6,234	2,847	2,881	2,914	2,337	4,858	,160
	,120	,018	,013	,092	,090	,088	,126	,028	,689
[ACCE_DISC]	2,074	6,148	7,154	1,910	,577	8,080	4,881	,499	1,963
	,150	,013	,007	,167	,447	,004	,027	,480	,161

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

*** SPSS no ha calculat mesures d'associació per a aquestes tabulacions creuades. Com a mínim, una variable en cada taula bidimensional sobre la que es calculen les mesures d'associació és una constant.

**COMPLEXA GESTIÓ DELS
INGRESSOS**

Taula IX.57.

Contrast d'hipòtesi. Eines de gestió - Complexa gestió dels ingressos

Variable independent	Correlació		χ^2 Pearson		Coef. Conting.	Z Wilcoxon				
	r	Sig.	χ^2	Sig.		Σa	Σb	Σc	Z	Sig.
[ELAB_PRES]	,040	,435	,614	,433	,040	129	18	236	-9,155	<,001
[SEGU_PRES]	,068	,186	1,760	,185	,068	128	16	239	-9,333	<,001
[PATR_JUNT]	,076	,135	2,240	,134	,076	125	19	239	-8,833	<,001
[CONS_MECE]	,059	,251	1,323	,250	,059	15	205	163	-12,810	<,001
[QUAD_COMA]	,082	,108	2,598	,107	,082	57	124	202	-4,980	<,001
[INDI_GEST]	,109	,034	4,518	,034	,108	62	109	212	-3,594	<,001
[SEGU_TRES]	,167	,001	10,649	,001	,164	98	41	244	-4,835	<,001
[REGI_COMP]	,126	,013	6,123	,013	,125	116	24	243	-7,775	<,001
[PRES_IMPO]	,036	,488	,483	,487	,035	112	45	226	-5,347	<,001
[SOLI_SUBV]	-,041	,421	,653	,419	,041	113	59	211	-4,117	<,001
[PROC_LICI]	-,014	,791	,070	,791	,014	29	194	160	-11,049	<,001
[ESTA_FINA]	,183	<,001	12,870	<,001	,180	80	63	240	-1,422	,155
[MEMO_ACTI]	,135	,008	6,983	,008	,134	127	10	246	-9,996	<,001

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Nota:

 Σa . Variable dependent < Variable independent Σb . Variable dependent > Variable independent Σc . Variable dependent = Variable independent

Taula IX.58.*Contrast d'hipòtesi. Càrrecs responsables - Complexa gestió dels ingressos*

Variable independent	Correlació		χ^2 Pearson		Coef. Conting.	Z Wilcoxon				
	r	Sig.	χ^2	Sig.		Σa	Σb	Σc	Z	Sig.
[MEMB_PATJ]	,074	,146	2,116	,146	,074	116	32	235	-6,905	<,001
[RESP_PATJ]	,074	,151	2,070	,150	,073	129	14	240	-9,617	<,001
[DIRE_GERE]	,039	,449	,576	,448	,039	85	88	210	-,228	,820
[RESP_FINA]	,005	,919	,010	,919	,005	97	76	210	-1,597	,110
[AUDI_INTE]	,001	,984	,000	,984	,001	38	176	169	-9,433	<,001
[COMP_NORM]	,052	,310	1,035	,309	,052	48	147	188	-7,090	<,001
[ASSE_EXTE]	,047	,358	,850	,356	,047	93	73	217	-1,552	,121
[AUDI_EXTE]	,017	,745	,107	,744	,017	43	164	176	-8,410	<,001
[SIND_COMP]	,013	,797	,067	,796	,013	12	218	153	-13,583	<,001

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Nota:

 Σa . Variable dependent < Variable independent Σb . Variable dependent > Variable independent Σc . Variable dependent = Variable independent

Taula IX.59.

Contrast d'hipòtesi. Models anàlisi econòmica - Complexa gestió dels ingressos

Variable independent	Correlació		χ^2 Pearson		Coef. Conting.	Z Wilcoxon				
	r	Sig.	χ^2	Sig.		Σa	Σb	Σc	Z	Sig.
[COMP_PRES]	,100	,050	3,861	,049	,100	113	32	238	-6,727	<,001
[RESU_MENS]	,052	,313	,1023	,312	,052	40	161	182	-8,535	<,001
[RESU_TRIM]	,051	,323	,982	,322	,051	39	163	181	-8,725	<,001
[RESU_ANYS]	,115	,024	5,058	,025	,114	122	18	243	-8,790	<,001
[RESU_TRES]	,112	,028	4,808	,028	,111	55	120	208	-4,914	<,001
[RESU_SECT]	-,041	,419	,657	,417	,041	10	228	145	-14,131	<,001
[QCOM_INTE]	-,017	,745	,106	,744	,017	22	206	155	-12,186	<,001
[QCOM_DEPT]	,056	,277	1,188	,276	,056	19	198	166	-12,151	<,001
[PLAN_ESTR]	,017	,736	,114	,735	,017	63	130	190	-4,823	<,001

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Nota:

 Σa . Variable dependent < Variable independent Σb . Variable dependent > Variable independent Σc . Variable dependent = Variable independent

Taula IX.60.*Contrast d'hipòtesi. Indicadors de gestió - Complexa gestió dels ingressos*

Variable independent	Correlació		χ^2 Pearson		Coef.	Z Wilcoxon				
	r	Sig.	χ^2	Sig.	Conting.	Σa	Σb	Σc	Z	Sig.
[INDI_QUAL]	,022	,668	,186	,667	,022	79	102	202	-1,710	,087
[INDI_ACTI]	,118	,020	5,375	,020	,118	92	59	232	-2,686	,007
[INDI_RRHH]	-,004	,942	,005	,942	,004	44	167	172	-8,468	<,001
[INDI_ECON]	,031	,543	,372	,542	,031	94	75	214	-1,462	,144

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Nota: Σa . Variable dependent < Variable independent Σb . Variable dependent > Variable independent Σc . Variable dependent = Variable independent

Taula IX.61.*Contrast d'hipòtesi. Aplicació de la normativa - Complexa gestió dels ingressos*

Variable independent	Correlació		χ^2 Pearson		Coef. Conting.	Z Wilcoxon				
	r	Sig.	χ^2	Sig.		Σa	Σb	Σc	Z	Sig.
[LLEI_TRAN]	,125	,014	5,975	,015	,124	65	100	218	-2,725	,006
[NORM_GOVE]	,138	,007	7,333	,007	,137	63	100	220	-2,898	,004
[PROT_DADE]	,063	,219	1,515	,218	,063	120	28	235	-7,562	<,001
[PLAN_IGUA]	,025	,628	,237	,627	,025	72	113	198	-3,014	,003
[RISC_LABO]	,091	,075	3,175	,075	,091	64	110	209	-3,487	<,001
[BLAN_CAPI]	,088	,084	2,987	,084	,088	39	154	190	-8,278	<,001
[CODI_ETIC]	,038	,455	,562	,453	,038	73	108	202	-2,602	,009
[ADMO_ELEC]	,170	<,001	11,008	<,001	,167	76	72	235	-,329	,742
[ACCE_DISC]	,064	,209	1,586	,208	,064	62	120	201	-4,299	<,001

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Nota:

 Σa . Variable dependent < Variable independent Σb . Variable dependent > Variable independent Σc . Variable dependent = Variable independent

Taula IX.62.

Variables significatives. Complexa gestió dels ingressos. Resum

Variable independent	Correlació		χ^2 Pearson		Coef. Conting.	Z Wilcoxon				
	r	Sig.	χ^2	Sig.		Σa	Σb	Σc	Z	Sig.
Eines de gestió										
[INDI_GEST]	,109	,034	4,518	,034	,108	62	109	212	-3,594	<,001
[SEGU_TRES]	,167	,001	10,649	,001	,164	98	41	244	-4,835	<,001
[REGI_COMP]	,126	,013	6,123	,013	,125	116	24	243	-7,775	<,001
[ESTA_FINA]	,183	<,001	12,870	<,001	,180	80	63	240	-1,422	,155
[MEMO_ACTI]	,135	,008	6,983	,008	,134	127	10	246	-9,996	<,001
Models d'anàlisi econòmica										
[COMP_PRES]	,100	,050	3,861	,049	,100	113	32	238	-6,727	<,001
[RESU_ANYS]	,115	,024	5,058	,025	,114	122	18	243	-8,790	<,001
[RESU_TRES]	,112	,028	4,808	,028	,111	55	120	208	-4,914	<,001
Indicadors de gestió										
[INDI_ACTI]	,118	,020	5,375	,020	,118	92	59	232	-2,686	,007
Aplicació de la normativa										
[LLEI_TRAN]	,125	,014	5,975	,015	,124	65	100	218	-2,725	,006
[NORM_GOVE]	,138	,007	7,333	,007	,137	63	100	220	-2,898	,004
[ADMO_ELEC]	,170	<,001	11,008	<,001	,167	76	72	235	-,329	,742

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Nota:

 Σa . Variable dependent < Variable independent Σb . Variable dependent > Variable independent Σc . Variable dependent = Variable independent

Taula IX.63.

Variables significatives. Complexa gestió dels ingressos. Factors d'anàlisi

Variable independent (χ^2 / Sig.)	Anys creació		Subvencions		Auditoria		Actiu del balanç (M €)		
	< 10	> 10	Si	No	Si	No	< 0,15	0,15-2,85	> 2,85
Eines de gestió									
[INDI_GEST]	,512	4,316	4,746	,325	,013	5,985	6,105	,456	,522
	,474	,038	,029	,569	,908	,014	,013	,500	,470
[SEGU_TRES]	4,692	5,799	8,124	3,443	1,731	7,934	9,367	,565	,522
	,030	,016	,004	,064	,188	,005	,002	,452	,470
[REGI_COMP]	,172	7,963	4,437	2,832	,590	8,560	8,336	,232	***
	,678	,005	,035	,092	,442	,003	,004	,630	
[ESTA_FINA]	5,813	7,002	12,182	2,912	1,007	12,028	9,953	2,117	***
	,016	,008	<,001	,088	,316	<,001	,002	,146	
[MEMO_ACTI]	,966	8,419	5,971	3,551	3,936	3,947	5,470	1,730	***
	,326	,004	,015	,060	,047	,047	,019	,188	
Models d'anàlisi econòmica									
[COMP_PRES]	,168	5,015	6,393	,369	,637	2,975	2,177	3,909	,845
	,682	,025	,011	,543	,425	,085	,140	,048	,358
[RESU_ANYS]	1,804	3,144	,755	7,639	,590	8,151	2,917	2,618	***
	,179	,076	,385	,006	,442	,004	,088	,106	
[RESU_TRES]	,111	5,649	4,403	1,098	,077	8,406	2,335	4,141	,907
	,739	,017	,036	,295	,782	,004	,126	,042	,341
Indicadors de gestió									
[INDI_ACTI]	3,999	1,886	4,090	2,487	,386	4,835	1,980	5,561	,405
	,046	,170	,043	,115	,534	,028	,159	,018	,524

Annex IX. Resultats de la hipòtesi general. Anàlisi multivariable

Variable independent (χ^2 / Sig.) (cont.).	Anys creació		Subvencions		Auditoria		Actiu del balanç (M €)		
	< 10	> 10	Si	No	Si	No	< 0,15	0,15-2,85	> 2,85
Aplicació de la normativa									
[LLEI_TRAN]	1,017	4,977	2,406	8,086	,562	4,950	4,522	,770	,048
	,313	,026	,121	,004	,453	,026	,033	,380	,826
[NORM_GOVE]	,079	9,394	7,820	,506	2,030	4,149	3,299	6,347	1,326
	,778	,002	,005	,477	,154	,042	,069	,012	,250
[ADMO_ELEC]	2,525	8,515	6,709	5,868	9,003	3,346	5,251	3,983	4,001
	,112	,004	,010	,015	,003	,067	,022	,046	,045

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

*** SPSS no ha calculat mesures d'associació per a aquestes tabulacions creuades. Com a mínim, una variable en cada taula bidimensional sobre la que es calculen les mesures d'associació és una constant.

**COMPLEXA GESTIÓ DE LES
DESPESES**

Taula IX.64.

Contrast d'hipòtesi. Eines de gestió - Complexa gestió de les despeses

Variable independent	Correlació		χ^2 Pearson		Coef. Conting.	Z Wilcoxon				
	r	Sig.	χ^2	Sig.		Σ a	Σ b	Σ c	Z	Sig.
[ELAB_PRES]	,014	,786	,074	,785	,014	134	19	230	-9,297	<,001
[SEGU_PRES]	,041	,419	,656	,418	,041	133	17	233	-9,471	<,001
[PATR_JUNT]	,051	,321	,991	,319	,051	130	20	233	-8,981	<,001
[CONS_MECE]	,067	,192	1,708	,191	,067	15	201	167	-12,656	<,001
[QUAD_COMA]	,058	,255	1,300	,254	,058	61	124	198	-4,632	<,001
[INDI_GEST]	,108	,034	4,483	,034	,108	64	107	212	-3,288	,001
[SEGU_TRES]	,129	,012	6,330	,012	,128	104	43	236	-5,031	<,001
[REGI_COMP]	,102	,047	3,949	,047	,101	121	25	237	-7,945	<,001
[PRES_IMPO]	,025	,631	,233	,630	,025	116	45	222	-5,596	<,001
[SOLI_SUBV]	-,040	,433	,618	,432	,040	116	58	209	-4,397	<,001
[PROC_LICI]	-,003	,955	,003	,955	,003	29	190	164	-10,879	<,001
[ESTA_FINA]	,156	,002	9,304	,002	,154	85	64	234	-1,720	,085
[MEMO_ACTI]	,107	,036	4,398	,036	,107	132	11	240	-10,119	<,001

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Nota:

 Σ a. Variable dependent < Variable independent Σ b. Variable dependent > Variable independent Σ c. Variable dependent = Variable independent

Taula IX.65.

Contrast d'hipòtesi. Càrrecs responsables - Complexa gestió de les despeses

Variable independent	Correlació		χ^2 Pearson		Coef. Conting.	Z Wilcoxon				
	r	Sig.	χ^2	Sig.		Σa	Σb	Σc	Z	Sig.
[MEMB_PATJ]	,050	,330	,954	,329	,050	121	33	229	-7,091	<,001
[RESP_PATJ]	,046	,364	,827	,363	,046	134	15	234	-9,749	<,001
[DIRE_GERE]	,055	,284	1,153	,283	,055	86	85	212	-,076	,939
[RESP_FINA]	-,010	,853	,035	,852	,010	101	76	206	-1,879	,060
[AUDI_INTE]	,026	,611	,261	,610	,026	37	171	175	-9,291	<,001
[COMP_NORM]	,068	,184	1,776	,183	,068	48	143	192	-6,874	<,001
[ASSE_EXTE]	,009	,859	,032	,859	,009	99	75	209	-1,819	,069
[AUDI_EXTE]	,054	,290	1,126	,289	,054	41	158	184	-8,294	<,001
[SIND_COMP]	,020	,699	,150	,698	,020	12	214	157	-13,437	<,001

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Nota:

 Σa . Variable dependent < Variable independent Σb . Variable dependent > Variable independent Σc . Variable dependent = Variable independent

Taula IX.66.*Contrast d'hipòtesi. Models anàlisi econòmica - Complexa gestió de les despeses*

Variable independent	Correlació		χ^2 Pearson		Coef. Conting.	Z Wilcoxon				
	r	Sig.	χ^2	Sig.		Σa	Σb	Σc	Z	Sig.
[COMP_PRES]	,105	,040	4,223	,040	,104	116	31	236	-7,011	<,001
[RESU_MENS]	,043	,406	,696	,404	,043	42	159	182	-8,253	<,001
[RESU_TRIM]	,065	,208	1,594	,207	,064	39	159	185	-8,528	<,001
[RESU_ANYS]	,125	,015	5,968	,015	,124	125	17	241	-9,063	<,001
[RESU_TRES]	,120	,018	5,548	,019	,119	56	117	210	-4,638	<,001
[RESU_SECT]	-,036	,484	,494	,482	,036	10	224	149	-13,990	<,001
[QCOM_INTE]	-,008	,881	,023	,880	,008	22	202	159	-12,027	<,001
[QCOM_DEPT]	,079	,121	2,415	,120	,079	18	193	172	-12,047	<,001
[PLAN_ESTR]	,015	,768	,087	,768	,015	65	128	190	-4,535	<,001

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Nota:

 Σa . Variable dependent < Variable independent Σb . Variable dependent > Variable independent Σc . Variable dependent = Variable independent

Taula IX.67.

Contrast d'hipòtesi. Indicators de gestió - Complexa gestió de les despeses

Variable independent	Correlació		χ^2 Pearson		Coef. Conting.	Z Wilcoxon				
	r	Sig.	χ^2	Sig.		Σa	Σb	Σc	Z	Sig.
[INDI_QUAL]	-,008	,880	,023	,880	,008	84	103	196	-1,389	,165
[INDI_ACTI]	,080	,116	2,479	,115	,080	98	61	224	-2,934	,003
[INDI_RRHH]	,022	,665	,189	,664	,022	43	162	178	-8,311	<,001
[INDI_ECON]	-,018	,721	,128	,721	,018	101	78	204	-1,719	,086

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Nota:

Σa . Variable dependent < Variable independent

Σb . Variable dependent > Variable independent

Σc . Variable dependent = Variable independent

Taula IX.68.*Contrast d'hipòtesi. Aplicació de la normativa - Complexa gestió de les despeses*

Variable independent	Correlació		χ^2 Pearson		Coef. Conting.	Z Wilcoxon				
	r	Sig.	χ^2	Sig.		Σa	Σb	Σc	Z	Sig.
[LLEI_TRAN]	,137	,007	7,137	,008	,135	66	97	220	-2,428	,015
[NORM_GOVE]	,139	,006	7,391	,007	,138	65	98	220	-2,585	,010
[PROT_DADE]	,038	,454	,563	,453	,038	125	29	229	-7,736	<,001
[PLAN_IGUA]	-,007	,896	,017	,896	,007	77	114	192	-2,677	,007
[RISC_LABO]	,102	,047	3,952	,047	,101	65	107	211	-3,202	,001
[BLAN_CAPI]	,103	,044	4,046	,044	,102	39	150	194	-8,074	<,001
[CODI_ETIC]	,061	,232	1,433	,231	,061	73	104	206	-2,330	,020
[ADMO_ELEC]	,119	,020	5,416	,020	,118	83	75	225	-,636	,524
[ACCE_DISC]	,063	,219	1,517	,218	,063	64	118	201	-4,003	<,001

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Nota:

 Σa . Variable dependent < Variable independent Σb . Variable dependent > Variable independent Σc . Variable dependent = Variable independent

Taula IX.69.

Variables significatives. Complexa gestió de les despeses. Resum

Variable independent	Correlació		χ^2 Pearson		Coef. Conting.	Z Wilcoxon				
	r	Sig.	χ^2	Sig.		Σ a	Σ b	Σ c	Z	Sig.
Eines de gestió										
[INDI_GEST]	,108	,034	4,483	,034	,108	64	107	212	-3,288	,001
[SEGU_TRES]	,129	,012	6,330	,012	,128	104	43	236	-5,031	<,001
[REGI_COMP]	,102	,047	3,949	,047	,101	121	25	237	-7,945	<,001
[ESTA_FINA]	,156	,002	9,304	,002	,154	85	64	234	-1,720	,085
[MEMO_ACTI]	,107	,036	4,398	,036	,107	132	11	240	-10,119	<,001
Models d'anàlisi econòmica										
[COMP_PRES]	,105	,040	4,223	,040	,104	116	31	236	-7,011	<,001
[RESU_ANYS]	,125	,015	5,968	,015	,124	125	17	241	-9,063	<,001
[RESU_TRES]	,120	,018	5,548	,019	,119	56	117	210	-4,638	<,001
Aplicació de la normativa										
[LLEI_TRAN]	,137	,007	7,137	,008	,135	66	97	220	-2,428	,015
[NORM_GOVE]	,139	,006	7,391	,007	,138	65	98	220	-2,585	,010
[RISC_LABO]	,102	,047	3,952	,047	,101	65	107	211	-3,202	,001
[BLAN_CAPI]	,103	,044	4,046	,044	,102	39	150	194	-8,074	<,001
[ADMO_ELEC]	,119	,020	5,416	,020	,118	83	75	225	-,636	,524

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Nota:

 Σ a. Variable dependent < Variable independent Σ b. Variable dependent > Variable independent Σ c. Variable dependent = Variable independent

Taula IX.70.

Variables significatives. Complexa gestió de les despeses. Factors d'anàlisi

Variable independent (χ^2 / Sig.)	Anys creació		Subvencions		Auditoria		Actiu del balanç (M €)		
	< 10	> 10	Si	No	Si	No	< 0,15	0,15-2,85	> 2,85
Eines de gestió									
[INDI_GEST]	,456	4,331	6,477	,007	,014	3,819	3,387	,001	,806
	,499	,037	,011	,932	,907	,051	,066	,973	,369
[SEGU_TRES]	1,837	3,462	5,531	1,543	2,128	2,849	5,352	,051	,806
	,175	,063	,019	,214	,145	,091	,021	,822	,369
[REGI_COMP]	,150	4,487	5,677	,304	2,022	6,342	4,860	,161	***
	,698	,034	,017	,581	,155	,012	,027	,688	
[ESTA_FINA]	4,565	3,827	8,870	2,216	1,435	6,287	6,325	,954	***
	,033	,050	,003	,137	,231	,012	,012	,329	
[MEMO_ACTI]	,288	5,262	5,599	1,472	4,175	1,580	2,739	1,822	***
	,592	,022	,018	,225	,041	,209	,098	,177	
Models d'anàlisi econòmica									
[COMP_PRES]	,031	5,495	5,719	,827	3,925	,963	1,991	4,242	,686
	,860	,019	,017	,363	,048	,326	,158	,039	,407
[RESU_ANYS]	3,431	1,877	1,501	6,991	,002	6,334	3,159	2,823	***
	,064	,171	,221	,008	,966	,012	,075	,093	
[RESU_TRES]	,103	8,450	4,871	1,423	,547	4,783	1,941	3,319	,111
	,748	,004	,027	,233	,459	,029	,164	,069	,739
Aplicació de la normativa									
[LLEI_TRAN]	,575	6,011	5,012	4,345	1,850	3,315	2,375	2,340	3,402
	,448	,014	,025	,037	,174	,069	,123	,126	,065
[NORM_GOVE]	,030	10,935	11,753	,132	2,726	2,499	1,551	10,122	1,077
	,863	<,001	<,001	,716	,099	,114	,213	,001	,299

Annex IX. Resultats de la hipòtesi general. Anàlisi multivariable

Variable independent (χ^2 / Sig.) (cont.).	Anys creació		Subvencions		Auditoria		Actiu del balanç (M €)		
	< 10	> 10	Si	No	Si	No	< 0,15	0,15-2,85	> 2,85
[RISC_LABO]	,964	1,889	2,968	1,763	2,374	,365	1,964	,210	***
	,326	,169	,085	,184	,123	,546	,161	,647	
[BLAN_CAPI]	1,020	2,628	4,155	,366	2,780	,295	2,054	,086	,877
	,313	,105	,042	,545	,095	,587	,152	,770	,349
[ADMO_ELEC]	,292	5,181	3,267	3,180	8,489	,404	2,817	1,232	2,339
	,589	,023	,071	,075	,004	,525	,093	,267	,126

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

*** SPSS no ha calculat mesures d'associació per a aquestes tabulacions creuades. Com a mínim, una variable en cada taula bidimensional sobre la que es calculen les mesures d'associació és una constant.

**LLIURAMENTS EN LA
DOCUMENTACIÓ
ADMINISTRATIVA**

Taula IX.71.

Contrast d'hipòtesi. Eines de gestió - Lliuraments documentació administrativa

Variable independent	Correlació		χ^2 Pearson		Coef. Conting.	Z Wilcoxon				
	r	Sig.	χ^2	Sig.		Σa	Σb	Σc	Z	Sig.
[ELAB_PRES]	,111	,030	4,727	,030	,110	182	9	192	-12,518	<,001
[SEGU_PRES]	,104	,042	4,126	,042	,103	183	9	191	-12,557	<,001
[PATR_JUNT]	,039	,448	,580	,446	,039	183	15	185	-11,939	<,001
[CONS_MECE]	,027	,593	,287	,592	,027	25	153	205	-9,594	<,001
[QUAD_COMA]	,038	,460	,549	,459	,038	89	94	200	-,370	,712
[INDI_GEST]	,097	,057	3,634	,057	,097	94	79	210	-1,140	,254
[SEGU_TRES]	,225	<,001	19,463	<,001	,220	141	22	220	-9,321	<,001
[REGI_COMP]	,134	,009	6,886	,009	,133	169	15	199	-11,353	<,001
[PRES_IMPO]	,149	,004	8,458	,004	,147	153	24	206	-9,696	<,001
[SOLI_SUBV]	-,020	,692	,158	,691	,020	159	43	181	-8,162	<,001
[PROC_LICHI]	-,011	,826	,049	,825	,011	41	144	198	-7,573	<,001
[ESTA_FINA]	,184	<,001	13,037	<,001	,181	121	42	220	-6,188	<,001
[MEMO_ACTI]	,085	,097	2,766	,096	,085	187	8	188	-12,818	<,001

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Nota:

 Σa . Variable dependent < Variable independent Σb . Variable dependent > Variable independent Σc . Variable dependent = Variable independent

Taula IX.72.*Contrast d'hipòtesi. Càrrecs responsables - Lliuraments documentació administrativa*

Variable independent	Correlació		χ^2 Pearson		Coef. Conting.	Z Wilcoxon				
	r	Sig.	χ^2	Sig.		Σa	Σb	Σc	Z	Sig.
[MEMB_PATJ]	,050	,333	,942	,332	,050	170	24	189	-10,482	<,001
[RESP_PATJ]	,101	,049	3,893	,048	,100	185	8	190	-12,741	<,001
[DIRE_GERE]	-,002	,975	,001	,975	,002	127	68	188	-4,225	<,001
[RESP_FINA]	,087	,091	2,867	,090	,086	132	49	202	-6,169	<,001
[AUDI_INTE]	,054	,288	1,134	,287	,054	50	126	207	-5,729	<,001
[COMP_NORM]	,070	,170	1,889	,169	,070	69	106	208	-2,797	,005
[ASSE_EXTE]	,058	,258	1,284	,257	,058	134	52	197	-6,013	<,001
[AUDI_EXTE]	,019	,708	,141	,708	,019	62	121	200	-4,361	<,001
[SIND_COMP]	-,015	,773	,083	,773	,015	19	163	201	-10,674	<,001

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Nota:

 Σa . Variable dependent < Variable independent Σb . Variable dependent > Variable independent Σc . Variable dependent = Variable independent

Taula IX.73.*Contrast d'hipòtesi. Models anàlisi econòmica - Lliuraments documentació administrativa*

Variable independent	Correlació		χ^2 Pearson		Coef. Conting.	Z Wilcoxon				
	r	Sig.	χ^2	Sig.		Σa	Σb	Σc	Z	Sig.
[COMP_PRES]	,125	,014	6,011	,014	,124	163	20	200	-10,571	<,001
[RESU_MENS]	,064	,208	1,589	,207	,064	58	117	208	-4,460	<,001
[RESU_TRIM]	,047	,363	,831	,362	,047	58	120	205	-4,647	<,001
[RESU_ANYS]	,071	,163	1,953	,162	,071	180	14	189	-11,918	<,001
[RESU_TRES]	,102	,047	3,954	,047	,101	84	87	212	-,229	,819
[RESU_SECT]	,017	,734	,117	,733	,017	11	167	205	-11,693	<,001
[QCOM_INTE]	,000	,994	,000	,994	,000	30	152	201	-9,043	<,001
[QCOM_DEPT]	,081	,114	2,502	,114	,081	27	144	212	-8,947	<,001
[PLAN_ESTR]	,027	,594	,286	,593	,027	90	95	198	-,368	,713

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Nota:

 Σa . Variable dependent < Variable independent Σb . Variable dependent > Variable independent Σc . Variable dependent = Variable independent

Taula IX.74.*Contrast d'hipòtesi. Indicadors de gestió – Lliuraments documentació administrativa*

Variable independent	Correlació		χ^2 Pearson		Coef. Conting.	Z Wilcoxon				
	r	Sig.	χ^2	Sig.		Σa	Σb	Σc	Z	Sig.
[INDI_QUAL]	-,009	,861	,031	,860	,009	117	78	188	-2,793	,005
[INDI_ACTI]	,036	,481	,500	,480	,036	143	48	192	-6,874	<,001
[INDI_RRHH]	-,004	,934	,007	,933	,004	63	124	196	-4,461	<,001
[INDI_ECON]	,063	,219	1,519	,218	,063	133	52	198	-5,955	<,001

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Nota:

 Σa . Variable dependent < Variable independent Σb . Variable dependent > Variable independent Σc . Variable dependent = Variable independent

Taula IX.75.*Contrast d'hipòtesi. Aplicació de la normativa - Lliuraments documentació administrativa*

Variable independent	Correlació		χ^2 Pearson		Coef. Conting.	Z Wilcoxon				
	r	Sig.	χ^2	Sig.		Σa	Σb	Σc	Z	Sig.
[LLEI_TRAN]	,123	,016	5,801	,016	,122	98	71	214	-2,077	,038
[NORM_GOVE]	,217	<,001	17,977	<,001	,212	88	63	232	-2,034	,042
[PROT_DADE]	,119	,020	5,395	,020	,118	170	16	197	-11,292	<,001
[PLAN_IGUA]	,100	,051	3,806	,051	,099	97	76	210	-1,597	,110
[RISC_LABO]	,072	,162	1,964	,161	,071	97	81	205	-1,199	,230
[BLAN_CAPI]	,122	,017	5,678	,017	,121	56	109	218	-4,126	<,001
[CODI_ETIC]	,071	,168	1,909	,167	,070	103	76	204	-2,018	,044
[ADMO_ELEC]	,094	,067	3,358	,067	,093	122	56	205	-4,947	<,001
[ACCE_DISC]	,109	,033	4,565	,033	,109	87	83	213	-,307	,759

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Nota:

 Σa . Variable dependent < Variable independent Σb . Variable dependent > Variable independent Σc . Variable dependent = Variable independent

Taula IX.76.

Variables significatives. Lliuraments documentació administrativa. Resum

Variable independent	Correlació		χ^2 Pearson		Coef. Conting.	Z Wilcoxon				
	r	Sig.	χ^2	Sig.		Σa	Σb	Σc	Z	Sig.
Eines de gestió										
[ELAB_PRES]	,111	,030	4,727	,030	,110	182	9	192	-12,518	<,001
[SEGU_PRES]	,104	,042	4,126	,042	,103	183	9	191	-12,557	<,001
[SEGU_TRES]	,225	<,001	19,463	<,001	,220	141	22	220	-9,321	<,001
[REGI_COMP]	,134	,009	6,886	,009	,133	169	15	199	-11,353	<,001
[PRES_IMPO]	,149	,004	8,458	,004	,147	153	24	206	-9,696	<,001
[ESTA_FINA]	,184	<,001	13,037	<,001	,181	121	42	220	-6,188	<,001
Càrrecs responsables										
[RESP_PATJ]	,101	,049	3,893	,048	,100	185	8	190	-12,741	<,001
Models d'anàlisi econòmica										
[COMP_PRES]	,125	,014	6,011	,014	,124	163	20	200	-10,571	<,001
[RESU_TRES]	,102	,047	3,954	,047	,101	84	87	212	-,229	,819
Aplicació de la normativa										
[LLEI_TRAN]	,123	,016	5,801	,016	,122	98	71	214	-2,077	,038
[NORM_GOVE]	,217	<,001	17,977	<,001	,212	88	63	232	-2,034	,042
[PROT_DADE]	,119	,020	5,395	,020	,118	170	16	197	-11,292	<,001
[BLAN_CAPI]	,122	,017	5,678	,017	,121	56	109	218	-4,126	<,001
[ACCE_DISC]	,109	,033	4,565	,033	,109	87	83	213	-,307	,759

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Nota:

 Σa . Variable dependent < Variable independent Σb . Variable dependent > Variable independent Σc . Variable dependent = Variable independent

Taula IX.77.

Variables significatives. Lliuraments documentació administrativa. Factors d'anàlisi

Variable independent (χ^2 / Sig.)	Anys creació		Subvencions		Auditoria		Actiu del balanç (M €)		
	< 10	> 10	Si	No	Si	No	< 0,15	0,15-2,85	> 2,85
Eines de gestió									
[ELAB_PRES]	2,388	1,273	,870	4,642	,448	4,241	1,936	4,405	***
	,122	,259	,351	,031	,503	,039	,164	,036	
[SEGU_PRES]	2,936	,355	1,352	3,088	,111	4,241	2,691	1,153	***
	,087	,551	,245	,079	,738	,039	,101	,283	
[SEGU_TRES]	10,417	7,892	12,936	6,782	4,475	14,403	14,263	2,567	2,355
	,001	,005	<,001	,009	,034	<,001	<,001	,109	,125
[REGI_COMP]	,541	6,905	5,761	1,644	,163	9,140	7,914	,006	***
	,462	,009	,016	,200	,686	,003	,005	,936	
[PRES_IMPO]	1,988	5,126	3,915	5,494	4,694	4,087	6,529	,825	***
	,159	,024	,048	,019	,030	,043	,011	,364	
[ESTA_FINA]	5,819	6,076	10,668	3,010	1,076	12,765	9,463	2,331	***
	,016	,014	,001	,083	,300	<,001	,002	,127	
Càrrecs responsables									
[RESP_PATJ]	1,359	1,866	3,144	,947	6,519	,274	,965	5,576	***
	,244	,172	,076	,331	,011	,600	,326	,018	
Models d'anàlisi econòmica									
[COMP_PRES]	,434	5,743	3,662	2,778	4,475	2,096	2,968	4,163	,003
	,510	,017	,056	,096	,034	,148	,085	,041	,953
[RESU_TRES]	,020	4,398	1,691	3,180	,813	3,023	1,395	2,335	,326
	,887	,036	,193	,075	,367	,082	,238	,127	,568

Annex IX. Resultats de la hipòtesi general. Anàlisi multivariàble

Variable independent (χ^2 / Sig.) (cont.).	Anys creació		Subvencions		Auditoria		Actiu del balanç (M €)		
	< 10	> 10	Si	No	Si	No	< 0,15	0,15-2,85	> 2,85
Aplicació de la normativa									
[LLEI_TRAN]	,941	3,769	4,290	1,846	3,121	2,302	3,618	1,784	,294
	,332	,052	,038	,174	,077	,129	,057	,182	,588
[NORM_GOVE]	2,577	15,133	15,552	2,820	12,073	7,036	8,421	12,973	,294
	,108	<,001	<,001	,093	<,001	,008	,004	<,001	,588
[PROT_DADE]	,264	5,750	3,927	1,525	1,092	4,040	4,218	1,564	,962
	,607	,016	,048	,217	,296	,044	,040	,211	,327
[BLAN_CAPI]	1,202	3,976	2,606	4,062	6,276	,444	4,647	,195	,361
	,273	,046	,106	,044	,012	,505	,031	,659	,548
[ACCE_DISC]	,434	3,917	3,474	1,272	,919	3,309	3,520	,151	,322
	,510	,048	,062	,259	,338	,069	,061	,698	,571

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

*** SPSS no ha calculat mesures d'associació per a aquestes tabulacions creuades. Com a mínim, una variable en cada taula bidimensional sobre la que es calculen les mesures d'associació és una constant.

**EXCÉS DE TRANSPARÈNCIA EN
LES DADES ECONÒMIQUES**

Taula IX.78.

Contrast d'hipòtesi. Eines de gestió - Excés transparència dades econòmiques

Variable independent	Correlació		χ^2 Pearson		Coef. Conting.	Z Wilcoxon				
	r	Sig.	χ^2	Sig.		Σa	Σb	Σc	Z	Sig.
[ELAB_PRES]	,247	<,001	23,321	<,001	,240	122	7	254	-10,125	<,001
[SEGU_PRES]	,258	<,001	25,476	<,001	,250	122	6	255	-10,253	<,001
[PATR_JUNT]	,033	,524	,409	,522	,033	131	21	231	-8,922	<,001
[CONS_MECE]	,003	,953	,004	,953	,003	19	205	159	-12,428	<,001
[QUAD_COMA]	,080	,119	2,441	,118	,080	59	122	202	-4,683	<,001
[INDI_GEST]	,140	,006	7,551	,006	,139	61	104	218	-3,348	<,001
[SEGU_TRES]	,180	<,001	12,413	<,001	,177	100	39	244	-5,174	<,001
[REGI_COMP]	,181	<,001	12,486	<,001	,178	116	20	247	-8,232	<,001
[PRES_IMPO]	,132	,010	6,707	,010	,131	108	37	238	-5,896	<,001
[SOLI_SUBV]	-,027	,592	,289	,591	,027	115	57	211	-4,422	<,001
[PROC_LICHI]	-,057	,266	1,245	,265	,057	33	194	156	-10,686	<,001
[ESTA_FINA]	,144	,005	7,990	,005	,143	86	65	232	-1,709	,087
[MEMO_ACTI]	,129	,012	6,325	,012	,127	131	10	242	-10,190	<,001

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Nota:

 Σa . Variable dependent < Variable independent Σb . Variable dependent > Variable independent Σc . Variable dependent = Variable independent

Taula IX.79.*Contrast d'hipòtesi. Càrrecs responsables - Excés transparència dades econòmiques*

Variable independent	Correlació		χ^2 Pearson		Coef. Conting.	Z Wilcoxon				
	r	Sig.	χ^2	Sig.		Σa	Σb	Σc	Z	Sig.
[MEMB_PATJ]	,065	,206	1,607	,205	,065	120	32	231	-7,138	<,001
[RESP_PATJ]	,046	,364	,827	,363	,046	134	15	234	-9,749	<,001
[DIRE_GERE]	,000	,994	,000	,994	,000	91	90	202	-,074	,941
[RESP_FINA]	,083	,106	2,618	,106	,082	93	68	222	-1,970	,049
[AUDI_INTE]	,050	,325	,973	,324	,050	35	169	179	-9,382	<,001
[COMP_NORM]	,135	,008	6,969	,008	,134	42	137	204	-7,101	<,001
[ASSE_EXTE]	,078	,127	2,335	,126	,078	93	69	221	-1,886	,059
[AUDI_EXTE]	,008	,879	,023	,878	,008	45	162	176	-8,132	<,001
[SIND_COMP]	,039	,450	,573	,449	,039	11	213	159	-13,497	<,001

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Nota:

 Σa . Variable dependent < Variable independent Σb . Variable dependent > Variable independent Σc . Variable dependent = Variable independent

Taula IX.80.*Contrast d'hipòtesi. Models anàlisi econòmica - Excés transparència dades econòmiques*

Variable independent	Correlació		χ^2 Pearson		Coef. Conting.	Z Wilcoxon				
	r	Sig.	χ^2	Sig.		Σ a	Σ b	Σ c	Z	Sig.
[COMP_PRES]	,178	<,001	12,119	<,001	,175	111	26	246	-7,262	<,001
[RESU_MENS]	-,004	,941	,005	,941	,004	46	163	174	-8,093	<,001
[RESU_TRIM]	,018	,729	,121	,728	,018	43	163	177	-8,361	<,001
[RESU_ANYS]	,036	,482	,498	,480	,036	130	22	231	-8,760	<,001
[RESU_TRES]	,099	,053	3,739	,053	,098	58	119	206	-4,585	<,001
[RESU_SECT]	-,036	,484	,494	,482	,036	10	224	149	-13,990	<,001
[QCOM_INTE]	,099	,054	3,729	,053	,098	15	195	173	-12,421	<,001
[QCOM_DEPT]	,065	,206	1,605	,205	,065	19	194	170	-11,991	<,001
[PLAN ESTR]	,069	,178	1,826	,177	,069	60	123	200	-4,657	<,001

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Nota:

 Σ a. Variable dependent < Variable independent Σ b. Variable dependent > Variable independent Σ c. Variable dependent = Variable independent

Taula IX.81.

Contrast d'hipòtesi. Indicators de gestió - Excés transparència dades econòmiques

Variable independent	Correlació		χ^2 Pearson		Coef. Conting.	Z Wilcoxon				
	r	Sig.	χ^2	Sig.		Σa	Σb	Σc	Z	Sig.
[INDI_QUAL]	,068	,183	1,777	,183	,068	77	96	210	-1,445	,149
[INDI_ACTI]	,069	,180	1,802	,179	,068	99	62	222	-2,916	,004
[INDI_RRHH]	,057	,264	1,252	,263	,057	40	159	184	-8,436	<,001
[INDI_ECON]	-,030	,562	,339	,560	,030	102	79	202	-1,710	,087

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Nota:

Σa . Variable dependent < Variable independent

Σb . Variable dependent > Variable independent

Σc . Variable dependent = Variable independent

Taula IX.82.

Contrast d'hipòtesi. Aplicació de la normativa - Excés transparència dades econòmiques

Variable independent	Correlació		χ^2 Pearson		Coef. Conting.	Z Wilcoxon				
	r	Sig.	χ^2	Sig.		Σa	Σb	Σc	Z	Sig.
[LLEI_TRAN]	,169	<,001	10,914	<,001	,166	63	94	226	-2,474	,013
[NORM_GOVE]	,193	<,001	14,222	<,001	,189	60	93	230	-2,668	,008
[PROT_DADE]	,102	,047	3,949	,047	,101	121	25	237	-7,945	<,001
[PLAN_IGUA]	,090	,078	3,105	,078	,090	68	105	210	-2,813	,005
[RISC_LABO]	,102	,047	3,952	,047	,101	65	107	211	-3,202	,001
[BLAN_CAPI]	,126	,014	6,050	,014	,125	37	148	198	-8,161	<,001
[CODI_ETIC]	,115	,024	5,064	,024	,114	68	99	216	-2,399	,016
[ADMO_ELEC]	,130	,011	6,481	,011	,129	82	74	227	-,641	,522
[ACCE_DISC]	,084	,099	2,731	,098	,084	62	116	205	-4,047	<,001

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Nota:

Σa . Variable dependent < Variable independent

Σb . Variable dependent > Variable independent

Σc . Variable dependent = Variable independent

Taula IX.83.

Variables significatives. Excés transparència dades econòmiques. Resum

Variable independent	Correlació		χ^2 Pearson		Coef. Conting.	Z Wilcoxon				
	r	Sig.	χ^2	Sig.		Σa	Σb	Σc	Z	Sig.
Eines de gestió										
[ELAB_PRES]	,247	<,001	23,321	<,001	,240	122	7	254	-10,125	<,001
[SEGU_PRES]	,258	<,001	25,476	<,001	,250	122	6	255	-10,253	<,001
[INDI_GEST]	,140	,006	7,551	,006	,139	61	104	218	-3,348	<,001
[SEGU_TRES]	,180	<,001	12,413	<,001	,177	100	39	244	-5,174	<,001
[REGI_COMP]	,181	<,001	12,486	<,001	,178	116	20	247	-8,232	<,001
[PRES_IMPO]	,132	,010	6,707	,010	,131	108	37	238	-5,896	<,001
[ESTA_FINA]	,144	,005	7,990	,005	,143	86	65	232	-1,709	,087
[MEMO_ACTI]	,129	,012	6,325	,012	,127	131	10	242	-10,190	<,001
Càrrecs responsables										
[COMP_NORM]	,135	,008	6,969	,008	,134	42	137	204	-7,101	<,001
Models d'anàlisi econòmica										
[COMP_PRES]	,178	<,001	12,119	<,001	,175	111	26	246	-7,262	<,001
Aplicació de la normativa										
[LLEI_TRAN]	,169	<,001	10,914	<,001	,166	63	94	226	-2,474	,013
[NORM_GOVE]	,193	<,001	14,222	<,001	,189	60	93	230	-2,668	,008
[PROT_DADE]	,102	,047	3,949	,047	,101	121	25	237	-7,945	<,001
[RISC_LABO]	,102	,047	3,952	,047	,101	65	107	211	-3,202	,001
[BLAN_CAPI]	,126	,014	6,050	,014	,125	37	148	198	-8,161	<,001
[CODI_ETIC]	,115	,024	5,064	,024	,114	68	99	216	-2,399	,016
[ADMO_ELEC]	,130	,011	6,481	,011	,129	82	74	227	-,641	,522

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

Nota: Σa . Var. dependent < Variable independent / Σb . Var. dependent > Variable independent / Σc . Var. dependent = Variable independent

Taula XI.84.

Variables significatives. Excés transparència dades econòmiques. Factors d'anàlisi

Variable independent (χ^2 / Sig.)	Anys creació		Subvencions		Auditoria		Actiu del balanç (M €)		
	< 10	> 10	Si	No	Si	No	< 0,15	0,15-2,85	> 2,85
Eines de gestió									
[ELAB_PRES]	13,908	10,647	14,794	11,399	5,827	16,690	16,537	7,181	***
	<,001	,001	<,001	<,001	,016	<,001	<,001	,007	
[SEGU_PRES]	19,879	7,541	12,086	15,344	4,194	20,474	18,458	7,181	***
	<,001	,006	<,001	<,001	,041	<,001	<,001	,007	
[INDI_GEST]	1,651	6,013	8,467	,246	2,190	4,394	7,720	,069	,324
	,199	,014	,004	,620	,139	,036	,005	,793	,569
[SEGU_TRES]	9,626	4,372	6,473	6,845	,441	12,401	7,984	4,008	,324
	,002	,037	,011	,009	,507	<,001	,005	,045	,569
[REGI_COMP]	2,225	11,307	11,103	2,804	,016	14,680	11,628	,836	***
	,136	<,001	<,001	,094	,899	<,001	<,001	,361	
[PRES_IMPO]	,912	7,846	5,052	2,632	5,672	2,229	5,681	,476	***
	,340	,005	,025	,105	,017	,135	,017	,490	
[ESTA_FINA]	4,878	3,771	7,137	1,619	2,649	4,576	4,314	4,183	***
	,027	,052	,008	,203	,104	,032	,038	,041	
[MEMO_ACTI]	4,690	2,019	1,109	6,551	,192	5,417	4,881	1,730	***
	,030	,155	,292	,010	,661	,020	,027	,188	
Càrrecs responsables									
[COMP_NORM]	,536	7,219	6,285	,885	3,144	2,973	1,975	5,833	,527
	,464	,007	,012	,347	,076	,085	,160	,016	,468
Models d'anàlisi econòmica									
[COMP_PRES]	7,109	5,652	6,393	7,198	4,852	6,883	8,129	3,909	,324
	,008	,017	,011	,007	,028	,009	,004	,048	,569

Annex IX. Resultats de la hipòtesi general. Anàlisi multivariàble

Variable independent (χ^2 / Sig.) (cont.).	Anys creació		Subvencions		Auditoria		Actiu del balanç (M €)		
	< 10	> 10	Si	No	Si	No	< 0,15	0,15-2,85	> 2,85
Aplicació de la normativa									
[LLEI_TRAN]	2,644	8,908	9,267	2,630	3,938	6,005	7,297	5,574	1,604
	,104	,003	,002	,105	,047	,014	,007	,018	,205
[NORM_GOVE]	3,947	10,499	14,256	1,139	7,401	6,366	8,371	8,970	1,604
	,047	,001	<,001	,286	,007	,012	,004	,003	,205
[PROT_DADE]	2,615	1,598	5,587	,022	3,221	1,235	4,230	,116	,490
	,106	,206	,018	,883	,073	,266	,040	,733	,484
[RISC_LABO]	2,805	1,915	3,302	,885	1,231	1,787	3,528	,108	***
	,094	,166	,069	,347	,267	,181	,060	,742	
[BLAN_CAPI]	3,653	2,956	4,158	2,079	1,674	3,638	3,310	3,492	,414
	,056	,086	,041	,149	,196	,056	,069	,062	,520
[CODI_ETIC]	1,037	4,113	5,321	,298	,720	3,838	4,755	,247	,003
	,309	,043	,021	,585	,396	,050	,029	,619	,958
[ADMO_ELEC]	,413	7,450	6,709	,567	4,068	2,602	3,932	3,983	,031
	,521	,006	,010	,451	,044	,107	,047	,046	,861

Font: Elaboració pròpia amb SPSS.

*** SPSS no ha calculat mesures d'associació per a aquestes tabulacions creuades. Com a mínim, una variable en cada taula bidimensional sobre la que es calculen les mesures d'associació és una constant.

**GRAU DE SIGNIFICACIÓ DE LES
VARIABLES INDEPENDENTS I
DEPENDENTS**

Taula IX.85.

Grau de significació de les variables independents i dependents

Variables independents	Gestió econòmica						Gestió comptable i fiscal							
	[MANC_PERS]	[DIFI_FPUB]	[DIFI_FPRO]	[DIFI_FMEC]	[RELA_ADMI]	[FORM_JURI]	Relació forta	[NORM_COMP]	[NORM_FISC]	[GEST_INGR]	[GEST_DESP]	[TERM_ADMI]	[EXCE_TRAN]	Relació forta
Eines de gestió														
[ELAB_PRES]														1
[SEGU_PRES]														1
[PATR_JUNT]														
[CONS_MECE]							1							
[QUAD_COMA]														
[INDI_GEST]							1							4
[SEGU_TRES]							1							5
[REGI_COMP]														4
[PRES_IMPO]														2
[SOLI_SUBV]							2							
[PROC_LICI]														
[ESTA_FINA]														6
[MEMO_ACTI]														2
Càrrecs responsables														
[MEMB_PATJ]														
[RESP_PATJ]														
[DIRE_GERE]														
[RESP_FINA]														

Variables independents (cont).	Gestió econòmica						Gestió comptable i fiscal							
	[MANC_PERS]	[DIFI_FPUB]	[DIFI_FPRO]	[DIFI_FMEC]	[RELA_ADMI]	[FORM_JURI]	Relació forta	[NORM_COMP]	[NORM_FISC]	[GEST_INGR]	[GEST_DESP]	[TERM_ADMI]	[EXCE_TRAN]	Relació forta
[AUDI_INTE]							1							
[COMP_NORM]							1							2
[ASSE_EXTE]														
[AUDI_EXTE]							2							
[SIND_COMP]														
Models d'anàlisi econòmica														
[COMP_PRES]							1							3
[RESU_MENS]														
[RESU_TRIM]														
[RESU_ANYS]														
[RESU_TRES]														
[RESU_SECT]														
[QCOM_INTE]														
[QCOM_DEPT]							1							
[PLAN_ESTR]														
Indicadors de gestió														
[INDI_QUAL]														
[INDI_ACTI]														1
[INDI_RRHH]							2							
[INDI_ECON]														
Aplicació de la normativa														
[LLEI_TRAN]														4
[NORM_GOVE]														5

Variables independents (cont).	Gestió econòmica							Gestió comptable i fiscal						
	[MANC_PERS]	[DIFI_FPUB]	[DIFI_FPRO]	[DIFI_FMEC]	[RELA_ADMI]	[FORM_JURI]	Relació forta	[NORM_COMP]	[NORM_FISC]	[GEST_INGR]	[GEST_DESP]	[TERM_ADMI]	[EXCE_TRAN]	Relació forta
[PROT_DADE]														3
[PLAN_IGUA]														
[RISC_LABO]														1
[BLAN_CAPI]														1
[CODI_ETIC]														1
[ADMO_ELEC]														2
[ACCE_DISC]														1



Sense significació (cap categoria de les variables descriptives)

Poc significatives (entre 1 i 3 categories de les variables descriptives)

Molt significatives (més de 4 categories i mínim d'una de cada tipus de les variables descriptives)

Font: Elaboració pròpia.

ANNEX X.

**ÍNDEX DE
GRÀFICS I TAULES**

CAPÍTOL 1. INTRODUCCIÓ

Gràfic 1.1.	Valor afegit brut del sector cultural	20
Gràfic 1.2.	Població del sector cultural	21
Gràfic 1.3.	Despesa pública en cultura per administracions (2009-2016)	23
Gràfic 1.4.	Despesa pública en cultura de la Generalitat de Catalunya (2002-2016)	24
Gràfic 1.5.	Pressupost en cultura de la Generalitat de Catalunya (2017-2020)	24
Taula 1.1.	Despesa pública en cultura per administracions (2009-2016)	22
Taula 1.2.	Factors de la crisi de la cultura a Europa i Espanya	25

CAPÍTOL 2. EL SECTOR CULTURAL NO LUCRATIU

Gràfic 2.1.	Evolució entre els anys 2008-2021 d'associacions i fundacions	43
Gràfic 2.2.	Número d'associacions a nivell català a 2021	45
Gràfic 2.3.	Número d'associacions culturals a nivell català a data 2021 per zones	46
Gràfic 2.4.	Número de fundacions a nivell català a data 2021	48
Gràfic 2.5.	Número de fundacions culturals a nivell català a data 2021 per zones	49
Gràfic 2.6.	Variació de la facturació dels sectors culturals per l'efecte de la COVID-19	55
Taula 2.1.	Número d'associacions a nivell català a 2021	45
Taula 2.2.	Número d'associacions culturals a nivell català a data 2021 per zones	47
Taula 2.3.	Número de fundacions a nivell català a data 2021	48
Taula 2.4.	Número de fundacions culturals a nivell català a data 2021 per zones	50

CAPÍTOL 3. MARC TEÒRIC

Gràfic 3.1.	Estructura bàsica del balanç	77
Gràfic 3.2.	Classificació segons la seva fiscalitat	82

CAPÍTOL 4. ACOTACIÓ CONCEPTUAL

Taula 4.1.	Mapeig segons la personalitat jurídica	87
Taula 4.2.	Mapeig segons el llistat treballat	90
Taula 4.3.	Mapeig segons l'activitat principal	95
Taula 4.4.	Mapeig segons l'activitat principal - Altres	96
Taula 4.5.	Mapeig segons l'àmbit territorial	97

CAPÍTOL 5. METODOLOGIA APLICADA

Gràfic 5.1.	Resum de les proves principal i secundàries	100
Taula 5.1.	Informes d'auditoria classificats segons l'activitat principal	108
Taula 5.2.	Informes d'auditoria classificats segons la personalitat jurídica	109
Taula 5.3.	Classificació de professionals de les entrevistes semiestructurades	111
Taula 5.4.	Treball de camp. Dades comptables (Capítol 7)	113
Taula 5.5.	Treball de camp. Gestió econòmica (Capítol 8)	114
Taula 5.6.	Treball de camp. Gestió comptable i fiscal (Capítol 9)	115
Taula 5.7.	Treball de camp. Problemes, limitacions i mesures (Capítol 10)	116
Taula 5.8.	Treball de camp. Problemes, limitacions i mesures davant la COVID-19 (Capítol 11)	117
Taula 5.9.	Calendari del treball de camp	118

CAPÍTOL 6. PRESENTACIÓ DE RESULTATS

Taula 6.1.	Activitat principal	122
Taula 6.2.	Activitat principal. Comparativa entre la població i la mostra	123
Taula 6.3.	Activitat principal: Altres	124
Taula 6.4.	Any de creació	125
Taula 6.5.	Domicili social	126
Taula 6.6.	Àmbit d'actuació	126
Taula 6.7.	Personalitat jurídica	127
Taula 6.8.	Personalitat jurídica. Comparativa entre la població i la mostra	128
Taula 6.9.	Si l'entitat és receptora de subvencions públiques	129
Taula 6.10.	Si l'entitat és receptora d'ingressos públics	129
Taula 6.11.	Auditoria de comptes	130
Taula 6.12.	Valor de l'actiu del balanç de situació	131
Taula 6.13.	Ingressos ordinaris	132
Taula 6.14.	Nombre mitjà de treballadors assalariats	133
Taula 6.15.	Nombre aproximat de persones usuàries	134
Taula 6.16.	Càrrec de la persona que contesta el qüestionari	135
Taula 6.17.	Formació de la persona responsable de la gestió econòmica	135
Taula 6.18.	Formació econòmica i comptable d'altres membre de l'entitat	136
Taula 6.19.	Càrrec d'altres membres amb formació econòmica i comptable	137
Taula 6.20.	Comparativa de l'acotació conceptual amb la mostra del qüestionari	138
Taula 6.21.	Comparativa del número de llistats treballats i les entitats que formen de la mostra	138

CAPÍTOL 7. LES DADES COMPTABLES

Gràfic 7.1.	Resultats de la Pregunta 1.1. del Qüestionari. Eines de gestió aplicades	161
Gràfic 7.2.	Resultats de la Pregunta 1.2. del Qüestionari. Òrgans de govern i responsables revisors	169
Gràfic 7.3.	Resultats de la Pregunta 1.3. del Qüestionari	177
Gràfic 7.4.	Transparència i accessibilitat. Segons l'activitat principal	187
Taula 7.1.	Pregunta 1.1. del Qüestionari. Període de revisió del pressupost i el seu seguiment	146
Taula 7.2.	Pregunta 1.1. del Qüestionari. Període de revisió dels patronats, juntes i consell de mecenatge	147
Taula 7.3.	Pregunta 1.1. del Qüestionari. Període de revisió dels quadres de comandament i indicadors de gestió	148
Taula 7.4.	Pregunta 1.1. del Qüestionari. Període de revisió del pla de tresoreria, registres comptables i presentació d'impostos	149
Taula 7.5.	Pregunta 1.1. del Qüestionari. Període de revisió de subvencions i procediments de licitació	151
Taula 7.6.	Pregunta 1.1. del Qüestionari. Període de revisió dels estats financers i memòries d'activitats	152
Taula 7.7.	Pregunta 1.2. del Qüestionari. Període de revisió dels membres del patronat o junta i el responsable de finances	153
Taula 7.8.	Pregunta 1.2. del Qüestionari. Període de revisió de direcció general o gerent i personal de l'entitat amb responsabilitats financeres	154
Taula 7.9.	Pregunta 1.2. del Qüestionari. Període de revisió de l'auditor/a intern/a i el responsable del compliment normatiu	155
Taula 7.10.	Pregunta 1.2. del Qüestionari. Període de revisió de l'assessor/a extern/a, auditor/a i síndic/a de comptes	156
Taula 7.11.	Pregunta 1.1. del Qüestionari. El pressupost i el seu seguiment	162
Taula 7.12.	Pregunta 1.1. del Qüestionari. Patronats, juntes i consell de mecenatge	163
Taula 7.13.	Pregunta 1.1. del Qüestionari. Quadres de comandament i indicadors de gestió	164
Taula 7.14.	Pregunta 1.1. del Qüestionari. Quadres de comandament i indicadors de gestió. Diversos factors d'anàlisi	164
Taula 7.15.	Pregunta 1.1. del Qüestionari. Pla de tresoreria, registres comptables i presentació d'impostos	166
Taula 7.16.	Pregunta 1.1. del Qüestionari. Subvencions i procediments de licitació	167
Taula 7.17.	Pregunta 1.1. del Qüestionari. Estats financers i memòries d'activitats	168
Taula 7.18.	Pregunta 1.2. del Qüestionari. Membres del patronat o junta i el responsable de finances	170
Taula 7.19.	Pregunta 1.2. del Qüestionari. Direcció General o Gerent i personal de l'entitat amb responsabilitats financeres	171

CAPÍTOL 7. LES DADES COMPTABLES (cont.).

Taula 7.20.	Pregunta 1.2. del Qüestionari. Auditor/a intern/a i responsable del compliment normatiu	172
Taula 7.21.	Pregunta 1.2. del Qüestionari. Assessor/a extern/a, auditor/a i síndic/a de compte	173
Taula 7.22.	Pregunta 1.3. del Qüestionari. Estabilitat del programa d'activitats	178
Taula 7.23.	Pregunta 1.3. del Qüestionari. Conceptes i descripció de les activitats	179
Taula 7.24.	Pregunta 1.3. del Qüestionari. Gamma d'activitats	180
Taula 7.25.	Pregunta 1.3. del Qüestionari. Resultats econòmics	181
Taula 7.26.	Pregunta 1.3. del Qüestionari. Dimensió de l'entitat	182
Taula 7.27.	Transparència i accessibilitat. Segons l'activitat principal	187
Taula 7.28.	Transparència i accessibilitat. Segons l'activitat principal: Altres	188
Taula 7.29.	Transparència i accessibilitat. Segons l'any de creació	189
Taula 7.30.	Transparència i accessibilitat. Segons la seva personalitat jurídica	190
Taula 7.31.	Transparència i accessibilitat. Segons la seva zona geogràfica	191
Taula 7.32.	Resum de les hipòtesis de treball. Dades comptables	195

CAPÍTOL 8. LA GESTIÓ ECONÒMICA

Gràfic 8.1.	Resultats de la Pregunta 2.1. del Qüestionari	200
Gràfic 8.2.	Resultats de la Pregunta 2.2. del Qüestionari	216
Gràfic 8.3.	Resultats de la Pregunta 2.3. del Qüestionari	228
Gràfic 8.4.	Principals motius dels aspectes més rellevants (AMRA)	248
Taula 8.1.	Pregunta 2.1. del Qüestionari. Comparar pressupost inicial amb l'executat	201
Taula 8.2.	Pregunta 2.1. del Qüestionari. Resultats mensuals respecte exercici anterior	202
Taula 8.3.	Pregunta 2.1. del Qüestionari. Resultats mensuals respecte exercici anterior. Diversos factors d'anàlisi	202
Taula 8.4.	Pregunta 2.1. del Qüestionari. Resultats trimestrals respecte exercici anterior	204
Taula 8.5.	Pregunta 2.1. del Qüestionari. Resultats trimestrals respecte exercici anterior. Diversos factors d'anàlisi	204
Taula 8.6.	Pregunta 2.1. del Qüestionari. Anàlisi resultats any actual i any anterior	205
Taula 8.7.	Pregunta 2.1. del Qüestionari. Anàlisi resultats any actual i darrers tres anys	206
Taula 8.8.	Pregunta 2.1. del Qüestionari. Anàlisi resultats any actual i darrers tres anys. Diversos factors d'anàlisi	207
Taula 8.9.	Pregunta 2.1. del Qüestionari. Comparativa de resultat amb altres entitats del sector	208
Taula 8.10.	Pregunta 2.1. del Qüestionari. Quadre de comandament integral	209
Taula 8.11.	Pregunta 2.1. del Qüestionari. Quadres de comandament per departaments	210

CAPÍTOL 8. LA GESTIÓ ECONÒMICA (cont.).

Taula 8.12.	Pregunta 2.1. del Qüestionari. Pla estratègic de l'entitat	211
Taula 8.13.	Pregunta 2.1. del Qüestionari. Pla estratègic. Diversos factors d'anàlisi	212
Taula 8.14.	Pregunta 2.2. del Qüestionari. Indicadors de qualitat	217
Taula 8.15.	Pregunta 2.2. del Qüestionari. Indicadors de qualitat. Diversos factors d'anàlisi	218
Taula 8.16.	Pregunta 2.2. del Qüestionari. Indicadors d'activitat	219
Taula 8.17.	Pregunta 2.2. del Qüestionari. Indicadors d'activitat. Diversos factors d'anàlisi	220
Taula 8.18.	Pregunta 2.2. del Qüestionari. Indicadors de recursos humans	221
Taula 8.19.	Pregunta 2.2. del Qüestionari. Indicadors de recursos humans. Diversos factors d'anàlisi	222
Taula 8.20.	Pregunta 2.2. del Qüestionari. Indicadors econòmics	223
Taula 8.21.	Pregunta 2.2. del Qüestionari. Indicadors econòmics. Diversos factors d'anàlisi	224
Taula 8.22.	Pregunta 2.3. del Qüestionari. Llei de Transparència	229
Taula 8.23.	Pregunta 2.3. del Qüestionari. Llei de Transparència. Diversos factors d'anàlisi	230
Taula 8.24.	Pregunta 2.3. del Qüestionari. Compliment normatiu i bon govern	231
Taula 8.25.	Pregunta 2.3. del Qüestionari. Compliment normatiu i bon govern. Diversos factors d'anàlisi	232
Taula 8.26.	Pregunta 2.3. del Qüestionari. Llei de protecció de dades	233
Taula 8.27.	Pregunta 2.3. del Qüestionari. Pla d'igualtat	234
Taula 8.28.	Pregunta 2.3. del Qüestionari. Pla d'igualtat. Diversos factors d'anàlisi	235
Taula 8.29.	Pregunta 2.3. del Qüestionari. Prevenció de riscos laborals	236
Taula 8.30.	Pregunta 2.3. del Qüestionari. Prevenció de riscos laborals. Diversos factors d'anàlisi	237
Taula 8.31.	Pregunta 2.3. del Qüestionari. Prevenció del blanqueig de capitals	238
Taula 8.32.	Pregunta 2.3. del Qüestionari. Prevenció del blanqueig de capitals. Diversos factors d'anàlisi	239
Taula 8.33.	Pregunta 2.3. del Qüestionari. Codi ètic	240
Taula 8.34.	Pregunta 2.3. del Qüestionari. Codi ètic. Diversos factors d'anàlisi	240
Taula 8.35.	Pregunta 2.3. del Qüestionari. Administració electrònica	241
Taula 8.36.	Pregunta 2.3. del Qüestionari. Accessibilitat per a discapacitats	242
Taula 8.37.	Pregunta 2.3. del Qüestionari. Accessibilitat per a discapacitats. Diversos factors d'anàlisi	243
Taula 8.38.	Resum de les hipòtesis de treball. Gestió econòmica	251

CAPÍTOL 9. LA GESTIÓ COMPTABLE I FISCAL

Gràfic 9.1.	Resultats de la Pregunta 3.1. del Qüestionari	256
Gràfic 9.2.	Resultats de la Pregunta 3.2. del Qüestionari	268

CAPÍTOL 9. LA GESTIÓ COMPTABLE I FISCAL (cont.).

Gràfic 9.3.	Resultats de la Pregunta 3.3. del Qüestionari	282
Taula 9.1.	Pregunta 3.1. del Qüestionari. Control intern	256
Taula 9.2.	Pregunta 3.1. del Qüestionari. Actius	258
Taula 9.3.	Pregunta 3.1. del Qüestionari. Passius	259
Taula 9.4.	Pregunta 3.1. del Qüestionari. Despeses	260
Taula 9.5.	Pregunta 3.1. del Qüestionari. Ingressos	260
Taula 9.6.	Pregunta 3.1. del Qüestionari. Documentació legal	261
Taula 9.7.	Pregunta 3.1. del Qüestionari. Informació no financera	262
Taula 9.8.	Pregunta 3.1. del Qüestionari. Comptes anuals	263
Taula 9.9.	Pregunta 3.2. del Qüestionari. Control intern	269
Taula 9.10.	Pregunta 3.2. del Qüestionari. Actius	270
Taula 9.11.	Pregunta 3.2. del Qüestionari. Passius	271
Taula 9.12.	Pregunta 3.2. del Qüestionari. Despeses	272
Taula 9.13.	Pregunta 3.2. del Qüestionari. Despeses. Diversos factors d'anàlisi	273
Taula 9.14.	Pregunta 3.2. del Qüestionari. Ingressos	274
Taula 9.15.	Pregunta 3.2. del Qüestionari. Ingressos. Diversos factors d'anàlisi	275
Taula 9.16.	Pregunta 3.2. del Qüestionari. Documentació legal	276
Taula 9.17.	Pregunta 3.2. del Qüestionari. Informació no financera	277
Taula 9.18.	Pregunta 3.2. del Qüestionari. Comptes anuals	278
Taula 9.19.	Pregunta 3.3. del Qüestionari. Model 303	283
Taula 9.20.	Pregunta 3.3. del Qüestionari. Model 390	284
Taula 9.21.	Pregunta 3.3. del Qüestionari. Model 347	285
Taula 9.22.	Pregunta 3.3. del Qüestionari. Model 349	286
Taula 9.23.	Pregunta 3.3. del Qüestionari. Subministrament Immediat d'Informació de l'IVA	287
Taula 9.24.	Pregunta 3.3. del Qüestionari. Aplicació de Prorrata	288
Taula 9.25.	Pregunta 3.3. del Qüestionari. Models 111-115	289
Taula 9.26.	Pregunta 3.3. del Qüestionari. Models 180-190	290
Taula 9.27.	Pregunta 3.3. del Qüestionari. Impost de societats	291
Taula 9.28.	Pregunta 3.3. del Qüestionari. Model 202	292
Taula 9.29.	Pregunta 3.3. del Qüestionari. Diferències temporàries i permanents	293
Taula 9.30.	Pregunta 3.3. del Qüestionari. Model 182	294
Taula 9.31.	Resum de les hipòtesis de treball. Gestió comptable i fiscal	305

CAPÍTOL 10. PROBLEMES, LIMITACIONS I MESURES

Gràfic 10.1.	Resultats de la Pregunta 4.1. del Qüestionari. Gestió econòmica	310
Gràfic 10.2.	Resultats de la Pregunta 4.1. del Qüestionari. Gestió comptable i fiscal	316
Gràfic 10.3.	Resultats de la Pregunta 1 del Qüestionari Reduït. Gestió econòmica	323
Gràfic 10.4.	Resultats de la Pregunta 1 del Qüestionari Reduït. Gestió comptable i fiscal	324
Gràfic 10.5.	Resultats de la Pregunta 4.2. del Qüestionari. Gestió econòmica	328
Gràfic 10.6.	Resultats de la Pregunta 4.2. del Qüestionari. Gestió comptable i fiscal	334
Gràfic 10.7.	Resultats de la Pregunta 2 del Qüestionari Reduït. Gestió econòmica	341
Gràfic 10.8.	Resultats de la Pregunta 2 del Qüestionari Reduït. Gestió comptable i fiscal	342
Taula 10.1.	Pregunta 4.1. del Qüestionari. Manca de formació econòmica del personal	311
Taula 10.2.	Pregunta 4.1. del Qüestionari. Dificultat d'accés i/o d'obtenció del finançament públic	312
Taula 10.3.	Pregunta 4.1. del Qüestionari. Dificultat d'accés i/o obtenció del finançament propi	313
Taula 10.4.	Pregunta 4.1. del Qüestionari. Dificultat d'accés i/o obtenció del mecenatge	314
Taula 10.5.	Pregunta 4.1. del Qüestionari. Relació amb administracions públiques	314
Taula 10.6.	Pregunta 4.1. del Qüestionari. Gran diversitat de formes jurídiques en el sector cultural	315
Taula 10.7.	Pregunta 4.1. del Qüestionari. Complexa aplicació de la normativa comptable	317
Taula 10.8.	Pregunta 4.1. del Qüestionari. Complexa gestió de la normativa a nivell fiscal	318
Taula 10.9.	Pregunta 4.1. del Qüestionari. Complexitat en la gestió dels ingressos	319
Taula 10.10.	Pregunta 4.1. del Qüestionari. Complexitat en la gestió de les despeses	320
Taula 10.11.	Pregunta 4.1. del Qüestionari. Lliuraments i terminis en la documentació administrativa	321
Taula 10.12.	Pregunta 4.1. del Qüestionari. Excés de transparència en les dades econòmiques	322
Taula 10.13.	Pregunta 4.2. del Qüestionari. Professionalització del sector	328
Taula 10.14.	Pregunta 4.2. del Qüestionari. Simplificar l'accés al finançament públic	329
Taula 10.15.	Pregunta 4.2. del Qüestionari. Ajudar a la diversificació dels ingressos	330
Taula 10.16.	Pregunta 4.2. del Qüestionari. Creació d'una llei de mecenatge	331
Taula 10.17.	Pregunta 4.2. del Qüestionari. Fomentar la relació entorn públic-privat	332
Taula 10.18.	Pregunta 4.2. del Qüestionari. Intervenció de les administracions públiques	333
Taula 10.19.	Pregunta 4.2. del Qüestionari. Millora en la comparabilitat de dades sectorials	334
Taula 10.20.	Pregunta 4.2. del Qüestionari. Simplificació en la normativa comptable	336
Taula 10.21.	Pregunta 4.2. del Qüestionari. Normativa fiscal més favorable	337
Taula 10.22.	Pregunta 4.2. del Qüestionari. Homogeneïtzar la legislació comptable i fiscal	338
Taula 10.23.	Pregunta 4.2. del Qüestionari. Transparència en les dades econòmiques	338
Taula 10.24.	Pregunta 4.2. del Qüestionari. Simplificació en els tràmits administratius	339

CAPÍTOL 10. PROBLEMES, LIMITACIONS I MESURES (cont.).

Taula 10.25.	Pregunta 4.1. del Qüestionari. Gestió econòmica. Entitats receptores de subvencions	346
Taula 10.26.	Pregunta 4.1. del Qüestionari. Gestió comptable i fiscal. Entitats receptores de subvencions	348
Taula 10.27.	Pregunta 4.2. del Qüestionari. Gestió econòmica. Entitats receptores de subvencions	350
Taula 10.28.	Pregunta 4.2. del Qüestionari. Gestió comptable i fiscal. Entitats receptores de subvencions	351
Taula 10.29.	Pregunta 4.1. del Qüestionari. Gestió econòmica. Anàlisi de l'efecte capitalitat	358
Taula 10.30.	Pregunta 4.1. del Qüestionari. Gestió comptable i fiscal. Anàlisi de l'efecte capitalitat	359
Taula 10.31.	Pregunta 4.2. del Qüestionari. Gestió econòmica. Anàlisi de l'efecte capitalitat	361
Taula 10.32.	Pregunta 4.2. del Qüestionari. Gestió comptable i fiscal. Anàlisi de l'efecte capitalitat	362
Taula 10.33.	Resum de les hipòtesis de treball. Problemes, limitacions i mesures	367

CAPÍTOL 11. PROBLEMES, LIMITACIONS I MESURES DAVANT LA COVID-19

Gràfic 11.1.	Resultats de la Pregunta 5.1. del Qüestionari. Gestió econòmica	372
Gràfic 11.2.	Resultats de la Pregunta 5.1. del Qüestionari. Gestió comptable i fiscal	378
Gràfic 11.3.	Resultats de la Pregunta 3 del Qüestionari Reduït. Gestió econòmica	385
Gràfic 11.4.	Resultats de la Pregunta 3 del Qüestionari Reduït. Gestió comptable i fiscal	386
Gràfic 11.5.	Resultats de la Pregunta 5.2. del Qüestionari. Personal	390
Gràfic 11.6.	Resultats de la Pregunta 5.2. del Qüestionari. Continuïtat de l'activitat	391
Gràfic 11.7.	Resultats de la Pregunta 5.2. del Qüestionari. Disponibilitat de recursos financers	393
Gràfic 11.8.	Resultats de la Pregunta 5.2. del Qüestionari. Aplicació de recursos econòmics	394
Gràfic 11.9.	Resultats de la Pregunta 4 del Qüestionari Reduït. Personal	395
Gràfic 11.10.	Resultats de la Pregunta 4 del Qüestionari Reduït. Continuïtat de l'activitat	396
Gràfic 11.11.	Resultats de la Pregunta 4 del Qüestionari Reduït. Disponibilitat de recursos financers	397
Gràfic 11.12.	Resultats de la Pregunta 4 del Qüestionari Reduït. Aplicació de recursos econòmics	398
Gràfic 11.13.	Resultats de la Pregunta 5.3. del Qüestionari. Gestió econòmica	402
Gràfic 11.14.	Resultats de la Pregunta 5.3. del Qüestionari. Gestió comptable i fiscal	408
Gràfic 11.15.	Resultats de la Pregunta 5 del Qüestionari Reduït. Gestió econòmica	415
Gràfic 11.16.	Resultats de la Pregunta 5 del Qüestionari Reduït. Gestió comptable i fiscal	416

CAPÍTOL 11. PROBLEMES, LIMITACIONS I MESURES DAVANT LA COVID-19 (cont.).

Taula 11.1.	Pregunta 5.1. del Qüestionari. Manca de personal preparat	372
Taula 11.2.	Pregunta 5.1. del Qüestionari. Manca de recursos per a contractar personal	373
Taula 11.3.	Pregunta 5.1. del Qüestionari. Dificultats tècniques per a realitzar activitats	374
Taula 11.4.	Pregunta 5.1. del Qüestionari. Dificultat per a generar ingressos propis	375
Taula 11.5.	Pregunta 5.1. del Qüestionari. Reducció del finançament privat	376
Taula 11.6.	Pregunta 5.1. del Qüestionari. Manca de suport de l'administració	377
Taula 11.7.	Pregunta 5.1. del Qüestionari. Dificultat per a complir amb els requisits comptables	379
Taula 11.8.	Pregunta 5.1. del Qüestionari. Dificultat per a complir amb els requisits fiscals	380
Taula 11.9.	Pregunta 5.1. del Qüestionari. Complexa gestió dels ingressos i dels cobraments	381
Taula 11.10.	Pregunta 5.1. del Qüestionari. Complexa gestió de les despeses i dels pagaments	381
Taula 11.11.	Pregunta 5.1. del Qüestionari. Dificultat per a complir amb la Llei de Transparència	382
Taula 11.12.	Pregunta 5.1. del Qüestionari. Poca claredat de les noves normatives administratives	383
Taula 11.13.	Pregunta 5.3. del Qüestionari. Assessorament públic per a entitats	403
Taula 11.14.	Pregunta 5.3. del Qüestionari. Augment de les subvencions	404
Taula 11.15.	Pregunta 5.3. del Qüestionari. Augment dels avals públics	404
Taula 11.16.	Pregunta 5.3. del Qüestionari. Incrementar la despesa pública directa	405
Taula 11.17.	Pregunta 5.3. del Qüestionari. Suport a la creació de noves línies de negoci	406
Taula 11.18.	Pregunta 5.3. del Qüestionari. Fomentar el mecenatge i el micromecenatge	407
Taula 11.19.	Pregunta 5.3. del Qüestionari. Suspensió de terminis de retre comptes	409
Taula 11.20.	Pregunta 5.3. del Qüestionari. Suspensió de terminis en la presentació d'impostos	410
Taula 11.21.	Pregunta 5.3. del Qüestionari. Millores comptables per a fomentar la inversió	410
Taula 11.22.	Pregunta 5.3. del Qüestionari. Millores fiscals	411
Taula 11.23.	Pregunta 5.3. del Qüestionari. Exempció de certs impostos i d'altres taxes	412
Taula 11.24.	Pregunta 5.3. del Qüestionari. Moratòria en l'aplicació de la Llei de Transparència	413
Taula 11.25.	Les tres fases del model de negoci adaptat a la indústria cultural i creativa	420
Taula 11.26.	Resum de les hipòtesis de treball. Problemes, limitacions i mesures davant la COVID-19	428

CAPÍTOL 13. HIPÒTESI GENERAL. ANÀLISI BIVARIABLE

Taula 13.1.	Proposta de model de regressió. Eines de gestió	449
Taula 13.2.	Proposta de model de regressió. Càrrecs responsables	450

CAPÍTOL 13. HIPÒTESI GENERAL. ANÀLISI BIVARIABLE (cont.).

Taula 13.3.	Proposta de model de regressió. Models d'anàlisi econòmica	451
Taula 13.4.	Proposta de model de regressió. Indicadors de gestió	452
Taula 13.5.	Proposta de model de regressió. Aplicació de la normativa	453

CAPÍTOL 14. HIPÒTESI GENERAL. ANÀLISI MULTIVARIABLE

Gràfic 14.1.	Variables significatives. Manca de formació econòmica del personal	462
Gràfic 14.2.	Variables significatives. Dificultat d'obtenció de finançament públic	467
Gràfic 14.3.	Variables significatives. Dificultat d'obtenció de finançament propi	469
Gràfic 14.4.	Variables significatives. Dificultat d'obtenció de mecenatge	474
Gràfic 14.5.	Variables significatives. Relació amb administracions públiques	476
Gràfic 14.6.	Variables significatives. Diversitat de formes jurídiques	478
Gràfic 14.7.	Variables significatives. Complexa normativa comptable	486
Gràfic 14.8.	Variables significatives. Complexa normativa fiscal	491
Gràfic 14.9.	Variables significatives. Complexa gestió dels ingressos	495
Gràfic 14.10.	Variables significatives. Complexa gestió de les despeses	499
Gràfic 14.11.	Variables significatives. Lliuraments documentació administrativa	503
Gràfic 14.12.	Variables significatives. Excés transparència dades econòmiques	506

ANNEX II. RESULTATS DEL QÜESTIONARI

Taula II.1.	Resultats de la Pregunta 1.1. del Qüestionari	592
Taula II.2.	Resultats de la Pregunta 1.2. del Qüestionari	594
Taula II.3.	Resultats de la Pregunta 1.3. del Qüestionari	596
Taula II.4.	Resultats de la Pregunta 2.1. del Qüestionari	598
Taula II.5.	Resultats de la Pregunta 2.2. del Qüestionari	600
Taula II.6.	Resultats de la Pregunta 2.3. del Qüestionari	602
Taula II.7.	Resultats de la Pregunta 3.1. del Qüestionari	604
Taula II.8.	Resultats de la Pregunta 3.2. del Qüestionari	606
Taula II.9.	Resultats de la Pregunta 3.3. del Qüestionari	608
Taula II.10.	Resultats de la Pregunta 4.1. del Qüestionari. Gestió econòmica	610
Taula II.11.	Resultats de la Pregunta 4.1. del Qüestionari. Gestió comptable i fiscal	611
Taula II.12.	Resultats de la Pregunta 4.2. del Qüestionari. Gestió econòmica	613
Taula II.13.	Resultats de la Pregunta 4.2. del Qüestionari. Gestió comptable i fiscal	614
Taula II.14.	Resultats de la Pregunta 5.1. del Qüestionari. Gestió econòmica	616
Taula II.15.	Resultats de la Pregunta 5.1. del Qüestionari. Gestió comptable i fiscal	617

ANNEX II. RESULTATS DEL QÜESTIONARI (cont.).

Taula II.16.	Resultats de la Pregunta 5.2. del Qüestionari. Personal	619
Taula II.17.	Resultats de la Pregunta 5.2. del Qüestionari. Continuïtat de l'activitat	619
Taula II.18.	Resultats de la Pregunta 5.2. del Qüestionari. Disponibilitat de recursos financers	620
Taula II.19.	Resultats de la Pregunta 5.2. del Qüestionari. Aplicació de recursos econòmics	620
Taula II.20.	Resultats de la Pregunta 5.3. del Qüestionari. Gestió econòmica	622
Taula II.21.	Resultats de la Pregunta 5.3. del Qüestionari. Gestió comptable i fiscal	623

ANNEX IV. RESULTATS DEL QÜESTIONARI REDUÏT

Taula IV.1.	Activitat principal	638
Taula IV.2.	Any de creació	638
Taula IV.3.	Domicili social	639
Taula IV.4.	Àmbit d'actuació	639
Taula IV.5.	Personalitat jurídica	640
Taula IV.6.	Si l'entitat és receptora de subvencions públiques	640
Taula IV.7.	Càrrec de la persona que contesta el qüestionari	641
Taula IV.8.	Resultats de la Pregunta 1 del Qüestionari Reduït. Gestió econòmica	643
Taula IV.9.	Resultats de la Pregunta 1 del Qüestionari Reduït. Gestió comptable i fiscal	643
Taula IV.10.	Resultats de la Pregunta 2 del Qüestionari Reduït. Gestió econòmica	645
Taula IV.11.	Resultats de la Pregunta 2 del Qüestionari Reduït. Gestió comptable i fiscal	645
Taula IV.12.	Resultats de la Pregunta 3 del Qüestionari Reduït. Gestió econòmica	647
Taula IV.13.	Resultats de la Pregunta 3 del Qüestionari Reduït. Gestió comptable i fiscal	647
Taula IV.14.	Resultats de la Pregunta 4 del Qüestionari Reduït. Personal	649
Taula IV.15.	Resultats de la Pregunta 4 del Qüestionari Reduït. Continuïtat de l'activitat	649
Taula IV.16.	Resultats de la Pregunta 4 del Qüestionari Reduït. Disponibilitat de recursos financers	650
Taula IV.17.	Resultats de la Pregunta 4 del Qüestionari Reduït. Aplicació de recursos econòmics	650
Taula IV.18.	Resultats de la Pregunta 5 del Qüestionari Reduït. Gestió econòmica	652
Taula IV.19.	Resultats de la Pregunta 5 del Qüestionari Reduït. Gestió comptable i fiscal	652

ANNEX VII. VALIDACIÓ DE LA HIPÒTESI GENERAL. ANÀLISI UNIVARIABLE

Taula VII.1.	Codificació de les variables descriptives	805
Taula VII.2.	Codificació de les variables independents (x)	806

ANNEX VII. VALIDACIÓ DE LA HIPÒTESI GENERAL. ANÀLISI UNIVARIABLE (cont.).

Taula VII.3.	Codificació de les variables dependents (y)	806
Taula VII.4.	Descripció de les variables descriptives	807
Taula VII.5.	Descripció de les variables independents. Eines de gestió	808
Taula VII.6.	Descripció de les variables independents. Càrrecs responsables	809
Taula VII.7.	Descripció de les variables independents. Models d'anàlisi econòmica	810
Taula VII.8.	Descripció de les variables independents. Indicadors de gestió	811
Taula VII.9.	Descripció de les variables independents. Aplicació de la normativa	812
Taula VII.10.	Descripció de les variables dependents. Problemes i limitacions	813
Taula VII.11.	Descripció de les variables dependents. Problemes, limitacions i COVID-19	814

ANNEX VIII. VALIDACIÓ DE LA HIPÒTESI GENERAL. ANÀLISI BIVARIABLE

Taula VIII.1.	Freqüències. Variables descriptives - Eines de gestió	817
Taula VIII.2.	Freqüències. Variables descriptives - Càrrecs responsables	822
Taula VIII.3.	Freqüències. Variables descriptives - Models d'anàlisi econòmica	825
Taula VIII.4.	Freqüències. Variables descriptives - Indicadors de gestió	828
Taula VIII.5.	Freqüències. Variables descriptives - Aplicació de la normativa	830
Taula VIII.6.	Freqüències. Variables descriptives - Problemes i limitacions	833
Taula VIII.7.	Contrast d'hipòtesi. Variables descriptives - Eines de gestió	837
Taula VIII.8.	Contrast d'hipòtesi. Variables descriptives - Càrrecs responsables	838
Taula VIII.9.	Contrast d'hipòtesi. Variables descriptives - Models d'anàlisi econòmica	839
Taula VIII.10.	Contrast d'hipòtesi. Variables descriptives - Indicadors de gestió	840
Taula VIII.11.	Contrast d'hipòtesi. Variables descriptives - Aplicació de la normativa	841
Taula VIII.12.	Correlació de les variables independents qualitatives. Eines de gestió	842
Taula VIII.13.	Correlació de les variables independents qualitatives. Càrrecs	844
Taula VIII.14.	Correlació de les variables independents qualitatives. Models d'anàlisi econòmica	846
Taula VIII.15.	Correlació de les variables independents qualitatives. Indicadors de gestió	848
Taula VIII.16.	Correlació de les variables independents qualitatives. Aplicació de la normativa	849
Taula VIII.17.	Correlació de les variables dependents qualitatives. Problemes i limitacions	851
Taula VIII.18.	Correlació entre variables dependents i independents qualitatives. Prova de validació. Gestió econòmica	853
Taula VIII.19.	Correlació entre variables dependents i independents qualitatives. Prova de validació. Gestió comptable i fiscal	855
Taula VIII.20.	Correlació de les variables dependents amb els problemes derivats de la COVID-19. Gestió econòmica	857

ANNEX VIII. VALIDACIÓ DE LA HIPÒTESI GENERAL. ANÀLISI BIVARIABLE (cont.).

Taula VIII.21.	Correlació de les variables dependents amb els problemes derivats de la COVID-19. Gestió comptable i fiscal	859
-----------------------	---	-----

ANNEX IX. VALIDACIÓ DE LA HIPÒTESI GENERAL. ANÀLISI MULTIVARIABLE

Taula IX.1.	Contrast d'hipòtesi. Eines de gestió - Manca de formació econòmica del personal	866
Taula IX.2.	Contrast d'hipòtesi. Càrrecs responsables - Manca formació econòmica del personal	867
Taula IX.3.	Contrast d'hipòtesi. Models anàlisi econòmica - Manca formació econòmica del personal	868
Taula IX.4.	Contrast d'hipòtesi. Indicadors de gestió - Manca formació econòmica del personal	869
Taula IX.5.	Contrast d'hipòtesi. Aplicació de la normativa - Manca formació econòmica del personal	870
Taula IX.6.	Variables significatives. Manca formació econòmica del personal. Resum	871
Taula IX.7.	Variables significatives. Manca formació econòmica del personal. Factors d'anàlisi	872
Taula IX.8.	Contrast d'hipòtesi. Eines de gestió - Dificultat d'obtenció de finançament públic	874
Taula IX.9.	Contrast d'hipòtesi. Càrrecs responsables - Dificultat d'obtenció de finançament públic	875
Taula IX.10.	Contrast d'hipòtesi. Models anàlisi econòmica - Dificultat d'obtenció de finançament públic	876
Taula IX.11.	Contrast d'hipòtesi. Indicadors de gestió - Dificultat d'obtenció de finançament públic	877
Taula IX.12.	Contrast d'hipòtesi. Aplicació de la normativa - Dificultat d'obtenció de finançament públic	878
Taula IX.13.	Variables significatives. Dificultat d'obtenció de finançament públic. Resum	879
Taula IX.14.	Variables significatives. Dificultat d'obtenció de finançament públic. Factors d'anàlisi	880
Taula IX.15.	Contrast d'hipòtesi. Eines de gestió - Dificultat d'obtenció de finançament propi	882
Taula IX.16.	Contrast d'hipòtesi. Càrrecs responsables - Dificultat d'obtenció de finançament propi	883
Taula IX.17.	Contrast d'hipòtesi. Models anàlisi econòmica - Dificultat d'obtenció de finançament propi	884
Taula IX.18.	Contrast d'hipòtesi. Indicadors de gestió - Dificultat d'obtenció de finançament propi	885

ANNEX IX. VALIDACIÓ DE LA HIPÒTESI GENERAL. ANÀLISI MULTIVARIABLE (cont.).

Taula IX.19.	Contrast d'hipòtesi. Aplicació de la normativa - Dificultat d'obtenció de finançament propi	886
Taula IX.20.	Variables significatives. Dificultat d'obtenció de finançament propi. Resum	887
Taula IX.21.	Variables significatives. Dificultat d'obtenció de finançament propi. Factors d'anàlisi	887
Taula IX.22.	Contrast d'hipòtesi. Eines de gestió - Dificultat d'obtenció de mecenatge	889
Taula IX.23.	Contrast d'hipòtesi. Càrrecs responsables - Dificultat d'obtenció de mecenatge	890
Taula XI.24.	Contrast d'hipòtesi. Models anàlisi econòmica - Dificultat d'obtenció de mecenatge	891
Taula IX.25.	Contrast d'hipòtesi. Indicadors de gestió - Dificultat d'obtenció de mecenatge	892
Taula IX.26.	Contrast d'hipòtesi. Aplicació de la normativa - Dificultat d'obtenció de mecenatge	893
Taula IX.27.	Variables significatives. Dificultat d'obtenció de mecenatge. Resum	894
Taula IX.28.	Variables significatives. Dificultat d'obtenció de mecenatge. Factors d'anàlisi	895
Taula XI.29.	Contrast d'hipòtesi. Eines de gestió - Relació amb administracions públiques	897
Taula IX.30.	Contrast d'hipòtesi. Càrrecs responsables - Relació amb administracions públiques	898
Taula XI.31.	Contrast d'hipòtesi. Models anàlisi econòmica - Relació amb administracions públiques	899
Taula IX.32.	Contrast d'hipòtesi. Indicadors de gestió - Relació amb administracions públiques	900
Taula IX.33.	Contrast d'hipòtesi. Aplicació de la normativa - Relació amb administracions públiques	901
Taula IX.34.	Variables significatives. Relació amb administracions públiques. Resum	902
Taula IX.35.	Variables significatives. Relació amb administracions públiques. Factors d'anàlisi	902
Taula XI.36.	Contrast d'hipòtesi. Eines de gestió - Diversitat de formes jurídiques	904
Taula IX.37.	Contrast d'hipòtesi. Càrrecs responsables - Diversitat de formes jurídiques	905
Taula IX.38.	Contrast d'hipòtesi. Models anàlisi econòmica - Diversitat de formes jurídiques	906
Taula IX.39.	Contrast d'hipòtesi. Indicadors de gestió - Diversitat de formes jurídiques	907
Taula IX.40.	Contrast d'hipòtesi. Aplicació de la normativa - Diversitat de formes jurídiques	908
Taula IX.41.	Variables significatives. Diversitat de formes jurídiques. Resum	909
Taula IX.42.	Variables significatives. Diversitat de formes jurídiques. Factors d'anàlisi	910
Taula IX.43.	Contrast d'hipòtesi. Eines de gestió - Complexa normativa comptable	912
Taula IX.44.	Contrast d'hipòtesi. Càrrecs responsables - Complexa normativa comptable	913
Taula IX.45.	Contrast d'hipòtesi. Models anàlisi econòmica - Complexa normativa comptable	914
Taula IX.46.	Contrast d'hipòtesi. Indicadors de gestió - Complexa normativa comptable	915
Taula IX.47.	Contrast d'hipòtesi. Aplicació de la normativa - Complexa normativa comptable	916

ANNEX IX. VALIDACIÓ DE LA HIPÒTESI GENERAL. ANÀLISI MULTIVARIABLE (cont.).

Taula IX.48.	Variables significatives. Complexa normativa comptable. Resum	917
Taula IX.49.	Variables significatives. Complexa normativa comptable. Factors d'anàlisi	919
Taula IX.50.	Contrast d'hipòtesi. Eines de gestió - Complexa gestió normativa fiscal	923
Taula IX.51.	Contrast d'hipòtesi. Càrrecs responsables - Complexa gestió normativa fiscal	924
Taula IX.52.	Contrast d'hipòtesi. Models anàlisi econòmica - Complexa gestió normativa fiscal	925
Taula IX.53.	Contrast d'hipòtesi. Indicadors de gestió - Complexa gestió normativa fiscal	926
Taula IX.54.	Contrast d'hipòtesi. Aplicació de la normativa - Complexa gestió normativa fiscal	927
Taula IX.55.	Variables significatives. Complexa gestió normativa fiscal. Resum	928
Taula IX.56.	Variables significatives. Complexa gestió normativa fiscal. Factors d'anàlisi	930
Taula IX.57.	Contrast d'hipòtesi. Eines de gestió - Complexa gestió dels ingressos	933
Taula IX.58.	Contrast d'hipòtesi. Càrrecs responsables - Complexa gestió dels ingressos	934
Taula IX.59.	Contrast d'hipòtesi. Models anàlisi econòmica - Complexa gestió dels ingressos	935
Taula IX.60.	Contrast d'hipòtesi. Indicadors de gestió - Complexa gestió dels ingressos	936
Taula IX.61.	Contrast d'hipòtesi. Aplicació de la normativa - Complexa gestió dels ingressos	937
Taula IX.62.	Variables significatives. Complexa gestió dels ingressos. Resum	938
Taula IX.63.	Variables significatives. Complexa gestió dels ingressos. Factors d'anàlisi	939
Taula IX.64.	Contrast d'hipòtesi. Eines de gestió - Complexa gestió de les despeses	942
Taula IX.65.	Contrast d'hipòtesi. Càrrecs responsables - Complexa gestió de les despeses	943
Taula IX.66.	Contrast d'hipòtesi. Models anàlisi econòmica - Complexa gestió de les despeses	944
Taula IX.67.	Contrast d'hipòtesi. Indicadors de gestió - Complexa gestió de les despeses	945
Taula IX.68.	Contrast d'hipòtesi. Aplicació de la normativa - Complexa gestió de les despeses	946
Taula IX.69.	Variables significatives. Complexa gestió de les despeses. Resum	947
Taula IX.70.	Variables significatives. Complexa gestió de les despeses. Factors d'anàlisi	948
Taula IX.71.	Contrast d'hipòtesi. Eines de gestió - Lliuraments documentació administrativa	951
Taula IX.72.	Contrast d'hipòtesi. Càrrecs responsables - Lliuraments documentació administrativa	952
Taula IX.73.	Contrast d'hipòtesi. Models anàlisi econòmica - Lliuraments documentació administrativa	953
Taula IX.74.	Contrast d'hipòtesi. Indicadors de gestió - Lliuraments documentació administrativa	954
Taula IX.75.	Contrast d'hipòtesi. Aplicació de la normativa - Lliuraments documentació administrativa	955
Taula IX.76.	Variables significatives. Lliuraments documentació administrativa. Resum	956
Taula IX.77.	Variables significatives. Lliuraments documentació administrativa. Factors d'anàlisi	957

ANNEX IX. VALIDACIÓ DE LA HIPÒTESI GENERAL. ANÀLISI MULTIVARIABLE (cont.).

Taula IX.78.	Contrast d'hipòtesi. Eines de gestió - Excés transparència dades econòmiques	960
Taula IX.79.	Contrast d'hipòtesi. Càrrecs responsables - Excés transparència dades econòmiques	961
Taula IX.80.	Contrast d'hipòtesi. Models anàlisi econòmica - Excés transparència dades econòmiques	962
Taula IX.81.	Contrast d'hipòtesi. Indicadors de gestió - Excés transparència dades econòmiques	963
Taula IX.82.	Contrast d'hipòtesi. Aplicació de la normativa - Excés transparència dades econòmiques	964
Taula IX.83.	Variables significatives. Excés transparència dades econòmiques. Resum	965
Taula XI.84.	Variables significatives. Excés transparència dades econòmiques. Factors d'anàlisi	966
Taula IX.85.	Grau de significació de les variables independents i dependents	969



UNIVERSITAT DE
BARCELONA

Setembre 2023