



ÚTILS PRÀCTICS

12

GESTIÓ INTEGRAL D'ENTITATS • 3

Gestió econòmica



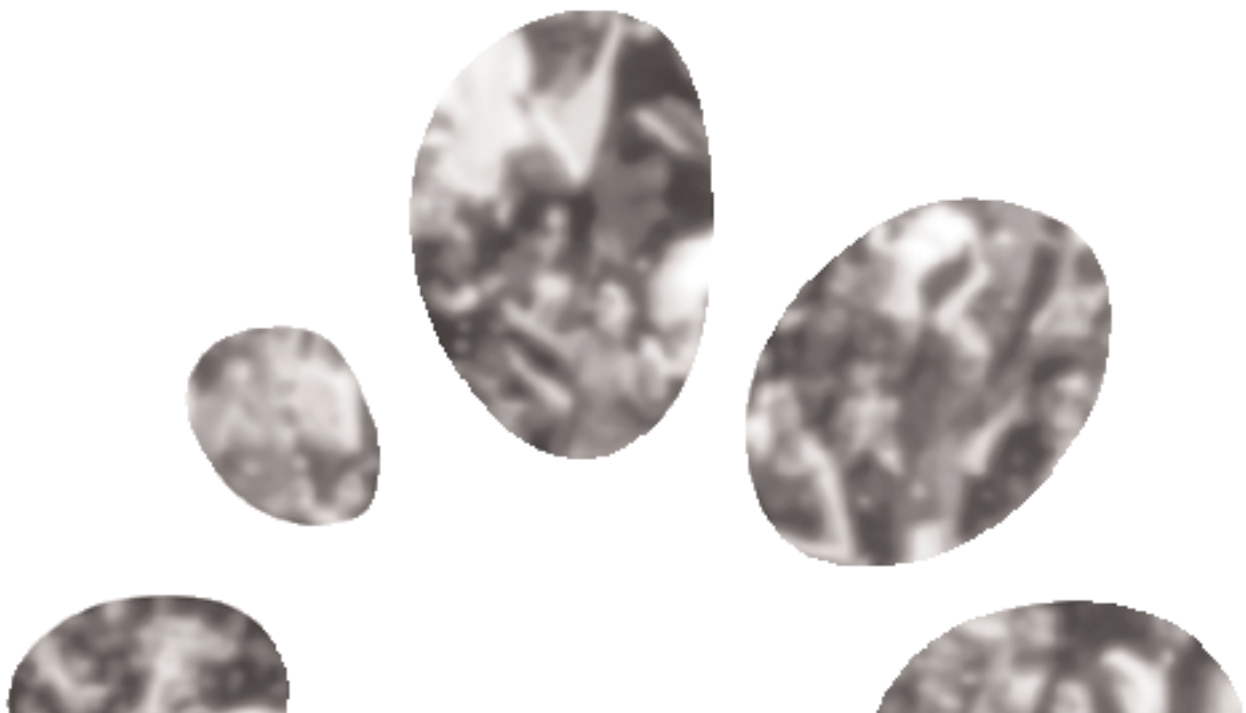
**GESTIÓ INTEGRAL D'ENTITATS • 3**

# Gestió econòmica

**Irene Borràs**

**Francesc Hernández**

**Luis Miguel Luna**



Coordinació  
TORRE JUSSANA

Disseny gràfic, filmació, impressió i enquadernació  
IMATGE I PRODUCCIÓ EDITORIAL  
AJUNTAMENT DE BARCELONA

Desembre de 2001,  
Any Internacional del Voluntariat.

Allò que diferencia profundament la feina de les més de tres mil associacions de la ciutat de Barcelona són els *valors*, la seva raó de ser, això que fa que milers i milers de persones, d'una forma desinteressada, dediquin el seu temps de lleure en benefici de la comunitat.

Des de l'Ajuntament de Barcelona, hem volgut aprofitar l'Any Internacional del Voluntariat per posar en relleu el treball d'aquests voluntaris i voluntàries que donen valor afegit a la convivència a la nostra ciutat, la qual, sense ells i la seva labor, seria menys humana i sostenible, més propera i càlida, per la seva presència inqüestionable.

La Participació és la millor manera que tenen les ciutats modernes d'encarar el nou segle i això vol dir afavorir la relació entre les persones i la seva implicació en la gestió de la ciutat. Aquesta manera de fer està prenent forma d'una manera especial a Barcelona amb el seu teixit associatiu i als seus ciutadans i ciutadanes.

Des de l'Ajuntament us volem encoratjar en el vostre treball i donar les gràcies pel vostre compromís.

**Joan Clos**

Alcalde de Barcelona

Avui en dia les entitats i associacions de la ciutat són inseparables dels serveis que presten a les persones, moltes vegades a aquelles amb més necessitats.

Des de Torre Jussana-Serveis Associatius us hem proposat una sèrie de tres Útils Pràctics sobre la gestió de les associacions. De vegades els *valors* de les nostres associacions, el seu servei a les persones, això que les diferencia, han impregnat tant la seva feina que no han fet esment de la importància d'aquells mecanismes de treball que fan més fàcil la consecució dels seus fins. Així, sovint, els conceptes de la gestió moderna de les associacions han quedat en un segon terme.

En aquesta publicació us oferim eines per millorar els serveis: com portar uns comptes clars, unes idees clares de com treballar amb els nostres recursos humans, els nostres voluntaris i voluntàries, com organitzar-los per ser més eficients i eficaços, i uns recursos bàsics de màrqueting: com adreçar-nos al públic i com captar recursos econòmics.

Esperem que aquests instruments serveixin a les associacions de Barcelona en els seus reptes de futur.

**Pere Alcober**

Regidor de Participació Ciutadana i Solidaritat

## **Introducció**

La raó de ser de les organitzacions no lucratives, o entitats sense afany de lucre, és el rumb marcat pels valors; valors que fan que un grup de persones s'ajuntin per intentar millorar les condicions de vida d'algun col·lectiu o grup en concret.

Són aquests valors que fan de les organitzacions no lucratives úniques, amb una diferència clara envers les empreses guiades per l'objectiu dels beneficis econòmics. Diferenciar-se de les empreses i dels seus principis i mecanismes ha portat a les organitzacions a no plantejar-se, durant molt de temps, aspectes com la gestió de l'entitat, les polítiques de recursos humans, la gestió econòmica i financera, els plans de comunicació, i altres temes necessaris pel bon funcionament organitzatiu.

Contraposant els valors als anti-valors promoguts pel sistema capitalista, ens hem oblidat de buscar les eines per gestionar i fer la nostra tasca el millor possible.

Quan decidim començar una activitat, crear un servei pels immigrants del barri, un curs d'alfabetització, organitzar un casal d'estiu..., hem de tenir presents aspectes tan importants com saber de quins recursos materials i econòmics disposem. Reconèixer la seva importància i buscar els mecanismes per millorar la gestió de les entitats, tal com està passant d'uns anys ençà, és un primer pas per assolir la nostra missió com a entitat.

Les eines que utilitzarem provenen del món empresarial, això ens permet escollir aquelles que més s'adaptin a les nostres necessitats. Els aspectes descrits en les pàgines següents són elements que permetran millorar la gestió econòmica i dels recursos humans de la vostra entitat.

No vol dir que totes les eines siguin necessàries i imprescindibles. Hi ha un moment per a cadascun dels elements, no com a fi, sinó com a mitjà per tal que ens ajudin a posar el rumb per arribar a bon port.

## **Agraïments**

### **Irene Borràs**

Quan et plantegen fer un tipus de treball com aquest, el primer que penses és qui ho llegirà. Llavors, et venen a la ment totes aquelles preguntes de les persones que he tingut al llarg de molts cursos de gestió econòmica. Els primers agraïments per ells, per tots els alumnes que han confiat en mi i m'han plantejat tots els dubtes. El coneixement de la seva realitat ha fet i farà que aquestes pàgines siguin útils.

Agrair també a totes les persones que han cregut que podia aportar una visió pràctica a la gestió econòmica de les entitats: la Pilar Pujol, l'Àlicia Artiaga, el Jordi Jover, el Luis Miguel Luna i el Francesc Hernández.

I per últim agrair al David el temps, la paciència i el suport incondicional. També als meus pares per ser-hi.

I a tots vosaltres que feu que aquestes pàgines tinguin sentit.

### **Francesc Hernández**

Vull expressar el meu sincer agraïment a totes aquelles persones que en algun moment del procés d'elaboració d'aquest material m'han ajudat a dissenyar-lo, m'han motivat amb el seu suport o m'han facilitat informació de gran ajut.

En especial vull agrair a Emília García (la meva mare) el seu suport incondicional en tot el que faig i en especial en l'elaboració de tot aquest material. No puc oblidar a tots els professionals que, bé sigui en la meva època com a estudiant o com a professional, han influït en la meva formació, entre ells vull anomenar a: Pere Nolla (Cap de Protocol de l'AMB- Àrea Metropolitana de Barcelona), Joan Elías (Professor a EADA- Escola d'Alta Direcció i Administració), Joan Cuenca (Professor al CESF- Centre D'Estudis Sant Francesc), Simonetta Pittaluga (Professora de PRECSA- Promoció Econòmica de Cornellà), a tots els companys de l'actual feina a Gas Natural Serveis i naturalment als meus amics Maria del Mar, Jordi, Andreu, Carlos, Álvaro, Vanesa, Nasi, Toni i Núria, entre d'altres.

Gràcies a tots.

### **Luis Miguel Luna**

Gràcies als meus companys i companyes de l'Escola Ramon Fuster de Bellaterra, de Medicus Mundi Catalunya, de la Federació Catalana d'ONG per al Desenvolupament i de la Fundació Pere Tarrés per ajudar-me a fer camí, així com a tots els voluntaris i voluntàries sense els quals aquest material no s'hauria pogut elaborar. Aquests últims i les seves entitats són els veritables protagonistes d'aquesta obra.

Gràcies també a la Irene Borràs i al Francesc Hernández, companys de viatge amb els qui hem compartir il·lusions, experiències i coneixements.

Finalment, i en nom de tots tres, volem agrair a Torre Jussana-Serveis Associatius, la confiança que ha dipositat en el nostre equip i el seu suport constant i entusiasta.

## **Els autors**

**Irene Borràs**, Llicenciada en Ciències Econòmiques i Empresarials per la Universitat Pompeu Fabra de Barcelona, patrona i administradora de la Fundació Comtal, professora del Departament de Gestió de la Fundació Pere Tarrés, directora del Postgrau de Direcció i Gestió d'Organitzacions no Lucratives ICESB-Fundació Pere Tarrés, Universitat Ramon Llull, consultora en màrqueting social corporatiu a Valores & Marketing.

**Francesc Hernández**, Relacions Públiques per EADA, Tècnic en Màrqueting. Director de l'empresa Protocol & RR.PP. Relacions Públiques a Gemart i al Saló de l'Ensenyament, professor especialista en comunicació interna, relacions públiques, protocol i comunicació. Ha col·laborat com a voluntari en diferents organitzacions de voluntariat (Medicus Mundi, Creu Roja). Actualment treballa en el departament d'atenció al client de Gas Natural, S.D.G.

**Luis Miguel Luna**, Llicenciat en Geografia i Història per la Universitat Autònoma de Barcelona. Assessor de comunicació en organitzacions no lucratives. Col·laborà professionalment en Medicus Mundi Catalunya com a director de comunicació durant set anys i amb la Federació Catalana d'ONG per al Desenvolupament, primer com a membre de la seva Junta Directiva; després com a coordinador tècnic. Participà en el grup de treball que redactà el primer Codi ètic i de conducta de les ONGD elaborat en l'Estat espanyol. Professor col·laborador de diverses entitats docents. Actualment forma part del Departament de Projectes Socials de la Fundació Pere Tarrés.

# ÍNDEX

## Presentacions

## Introducció

## Agraïments

### I. Gestió econòmica . . . . . 11

1. Portar els comptes . . . . .	11
1.1. Per què hem de portar els comptes . . . . .	11
1.2. Els comptes clars . . . . .	11
1.3. Què és la comptabilitat . . . . .	11
2. Abans de parlar de números . . . . .	12
2.1. Saps on tens les factures i tiquets? . . . . .	12
2.2. Com guardes els tiquets i les factures rebudes? . . . . .	12
2.3. Com guardes els tiquets i les factures realitzades? . . . . .	12
2.4. Algun consell pràctic . . . . .	13
3. Llibre de caixa i llibre de bancs . . . . .	13
3.1. Què és . . . . .	13
3.2. Per a què serveix . . . . .	13
3.3. Com funciona . . . . .	13
3.4. Quina és la seva estructura . . . . .	14
4. Eines comptables . . . . .	14
4.1. Compte de resultats . . . . .	14
4.1.1. Despeses . . . . .	15
4.1.1.1. Què són . . . . .	15
4.1.1.2. Elements de despeses . . . . .	15
4.1.2. Ingressos . . . . .	15
4.1.2.1. Què són . . . . .	15
4.1.2.2. Elements d'ingressos . . . . .	15
4.1.3. Estructura del Compte de Resultats . . . . .	16
4.1.4. El resultat de l'exercici . . . . .	16
4.2. Balanç . . . . .	16
4.2.1. Què és . . . . .	16
4.2.2. Actiu . . . . .	17
4.2.2.1. Què és . . . . .	17
4.2.2.2. Elements d'actiu . . . . .	17
4.2.3. Passiu . . . . .	17
4.2.3.1. Què és . . . . .	17
4.2.3.2. Elements de passiu . . . . .	17
4.2.4. Estructura del Balanç . . . . .	17
4.3. Exemple de Compte de Resultats . . . . .	18
4.3.1. Exemple de com no s'ha de fer un Compte de Resultats . . . . .	18
4.3.2. No confondre sortida de diners de caixa o bancs amb despesa . . . . .	19
4.3.3. Exemple de com sí s'ha de fer un Compte de Resultats . . . . .	19
5. El procés econòmic dins de l'entitat . . . . .	20
6. Què és obligatori portar . . . . .	21
6.1. Llei catalana de d'associacions . . . . .	21
6.2. Llei catalana de fundacions . . . . .	21

6.3. Llei de fundacions i associacions declarades d'utilitat pública . . . . .	22
6.4. Auditoria . . . . .	22
6.4.1. Justificació . . . . .	22
6.4.2. Què és una auditoria . . . . .	22
6.4.3. Qui fa les auditories . . . . .	22
6.4.4. A qui es realitzen les auditories . . . . .	22
7. El Pla general comptable . . . . .	23
7.1. Què és . . . . .	23
7.2. A qui s'aplica . . . . .	23
7.3. Com s'aplica . . . . .	23
7.4. Codificació . . . . .	23
8. El pressupost . . . . .	25
8.1. Què és . . . . .	25
8.2. Tipus de pressupostos . . . . .	25
8.3. Per a què serveix . . . . .	25
8.4. Elements que componen els pressupostos . . . . .	25
8.4.1. Elements de despeses . . . . .	25
8.4.2. Elements d'ingressos . . . . .	25
8.5. Control pressupostari . . . . .	26
8.5.1. Com calculem les desviacions . . . . .	26
8.5.2. Com corregim les desviacions . . . . .	27
9. Pla de tresoreria . . . . .	28
9.1. Què és . . . . .	28
9.2. Per a què serveix . . . . .	28
9.3. Com s'utilitza . . . . .	28
9.4. Com funciona . . . . .	28
10. Com podem saber què val cada programa que estem portant a terme . . . . .	30
10.1. Mecanismes de control de comptes . . . . .	30
10.2. Seguiment econòmic per projectes . . . . .	30
10.3. Repartiment de les despeses generals . . . . .	30
11. Conclusions . . . . .	31
11.1. Amb què ens hem de quedar . . . . .	31
11.2. Mites que cal haver trencat . . . . .	31

### II. Gestió dels recursos humans . . . . . 33

12. Gestió dels recursos humans . . . . .	33
12.1. Principis generals. Els vostres recursos humans: voluntaris i remunerats. . . . .	33
12.2. Avaluació i definició dels perfils de les persones que necessiteu . . . . .	33
12.3. Com redactar una oferta de treball . . . . .	34
12.4. Com elaborar un anunci en premsa de la vostra oferta de treball . . . . .	38
12.5. El procés de selecció de noves persones contractades . . . . .	40
12.6. La contractació. Tipus de contractació . . . . .	42
12.7. La incorporació d'una nova persona a l'equip . . . . .	44
12.8. Les relacions entre treballadors i ONL . . . . .	45
12.9. El voluntariat . . . . .	46

12.10. Què és ser voluntari? Les associacions de voluntariat .....	47	13.5. L'augment del volum de donacions .....	69
12.11. Àrees de treball del voluntariat .....	48	13.6. Campanyes de publicitat .....	69
12.12. Quines són les motivacions dels voluntaris/àries .....	48	13.7. Telemàrqueting .....	77
12.13. Organitzant el vostre voluntariat .....	49	13.8. Fons d'inversions ètics o dipòsits solidaris .....	82
12.14. Captació de voluntaris .....	50	13.9. Targetes solidàries .....	84
12.15. Com redactar una demanda de voluntariat .....	51	13.10. Altres idees .....	85
12.16. La fidelització dels voluntaris .....	52	13.11. Cyberfund-raising .....	91
12.17. Un exemple de formació i organització d'activitats de voluntariat: Medicus Mundi Catalunya .....	53	13.12. Les col·laboracions de les empreses. Mecenatge, patrocini, <i>sponsoring</i> i màrqueting amb causa .....	93
12.18. Avaluació .....	54	13.13. Com presentar una proposta .....	96
12.19. Problemes i reptes del voluntariat .....	54	13.14. Elaboració d'un dossier de patrocini. Model de contracte de patrocini .....	97
<b>III. Captació de recursos econòmics .....</b>	<b>59</b>	<b>IV. Adreces útils .....</b>	<b>101</b>
13. Captació de recursos econòmics .....	59	<b>V. Glossari .....</b>	<b>103</b>
13.1. Manteniment dels mateixos associats .....	59	<b>VI. Bibliografia .....</b>	<b>107</b>
13.2. Ampliació de les quotes dels socis .....	59	<b>VII. Resums en castellà i anglès .....</b>	<b>115</b>
13.3. El màrqueting directe. ....	59	<b>VIII. Últimes publicacions .....</b>	<b>117</b>
13.4. Captació personalitzada .....	63		



# 1

## GESTIÓ ECONÒMICA

### 1. Portar els comptes

#### 1.1. Per què hem de portar els comptes

- Hem de conèixer i organitzar els recursos econòmics.
- Hem de saber si disposarem de diners en un futur. No només per la supervivència de l'entitat, sinó també per assolir els objectius de l'organització.
- Els diners que tenim no són de la nostra butxaca. Haurem de garantir i mostrar als socis, pares, usuaris, administracions..., què hem fet amb els diners que han donat.
- Hem de poder calcular què ens està costant mantenir l'associació oberta, si perdem diners o no, quants diners costa cada activitat, quina quota hem de posar per no tenir pèrdues.

L'objectiu d'aquestes pàgines és conèixer diferents eines comptables que ens permetin conèixer i gestionar els recursos econòmics de la nostra entitat.

Començarem pel llibre de caixa i bancs que són els elements més intuïtius i continuarem pel balanç i compte de resultats. Després de saber com funcionen aquestes eines serà fàcil entendre el pressupost i el pla de tresoreria.

#### 1.2. Els comptes clars

No només hem de portar els comptes, sinó que a més, la informació continguda ha de ser:

- **Entenedora:** que els comptes puguin ser entesos per tothom. Veurem que això no és tan difícil. A vegades costa més entendre els comptes que cadascú fa a la seva manera que uns comptes una mica més estructurats.
- **Rellevant:** la informació continguda ha de ser significativa per als usuaris, sense arribar a un excés d'informació.
- **Fiable:** no pot haver-hi errades significatives (vol dir que si hi ha un petit desquadrament de caixa no passa res).
- **Comparable:** seguir unes normes ens permetrà comparar la informació econòmica d'un any a l'altre i a més, comparar els comptes de diferents entitats.
- **Oportuna:** la informació ha de ser produïda en el moment en què sigui útil als usuaris.

#### 1.3. Què és la comptabilitat

La comptabilitat és el conjunt d'eines que ens permetrà expressar la imatge fidel del patrimoni, de la situació financera i dels resultats de la gestió de l'entitat.

La comptabilitat ens permetrà portar controlats els moviments econòmics de l'entitat:

- Les quotes dels socis.
- Els diners que els socis encara no ens han pagat.
- Els diners que devem a la papereria.
- Les subvencions que tenim pendents de cobrar.
- L'efectiu que tenim a caixa i bancs.

## 2. Abans de parlar de números

### 2.1. Saps a on tens les factures i tiquets?

Llegeix i respon sincerament les preguntes que exposem a continuació:

1. La teva entitat, quan ha de justificar una subvenció rebuda, ha remogut tots els calaixos de l'associació per trobar les factures?
2. Heu tardat més de dues hores per ajuntar totes les factures per realitzar la justificació d'una subvenció?
3. Heu hagut d'anar amb tots els tiquets de caixa d'una botiga de material de papereria a la mà per tal que us facin una factura a nom de l'entitat?
4. A l'hora de fer un pressupost heu pensat que seria més fàcil si totes les factures estiguessin juntes?
5. De fet, factures i tiquets són el mateix?

Si la resposta ha estat afirmativa en tres o més de les cinc preguntes, t'interessa seguir llegint aquest punt.

Si la resposta ha estat negativa en més de dos preguntes, pots passar directament al següent apartat.

Per si la resposta a la pregunta 5 ha estat afirmativa, anem a aclarir-ho. Un tiquet és un justificant de pagament on hi ha la data, el NIF del venedor i l'import de la compra realitzada. En canvi, una factura és necessari que contingui una sèrie d'elements:

- A qui van dirigides amb nom adreça i NIF (o sigui, les dades de la nostra entitat).
- Qui l'emet i nom, adreça i NIF (o sigui, les dades del venedor).
- La data.
- El concepte pel qual es fa la factura, el preu unitari i global dels articles.
- L'IVA ha d'anar desglossat.

### 2.2. Com guardes els tiquets i les factures rebudes?

És important tenir les factures i tiquets controlats. Això vol dir que han d'estar en un mateix lloc guardats. A continuació oferim diferents maneres de classificar i controlar les factures i tiquets.

Punt número 1 (indispensable):

Tenir una carpeta de dues anelles mida foli o DIN-A4.

Punt número 2. Oferim diferents alternatives:

- 2.1. Ordenem per ordre cronològic totes les factures i tiquets que vagin arribant a l'entitat.
- 2.2. Dins de la nostra carpeta separem el que són tiquets de factures. Per mitjà d'un separador, ordenem igualment les factures per ordre cronològic i els tiquets. D'aquesta manera la classificació que fem és en funció del tipus de justificant de pagament.
- 2.3. Ordenem els tiquets i/o factures en funció de qui ens l'ha emès. Per exemple:
  - Tots els tiquets o factures de la drogueria del Sr. Net en un apartat.
  - Totes les factures o tiquets de la papereria de la Sra. Foli en un altre apartat.
  - Tots els tiquets o factures de la botiga d'informàtica del Sr. Byte en un altre apartat.
  - I així per tots els proveïdors que tinguem.

Aquest sistema pot ser poc operatiu quan el nombre de proveïdors és elevat o el nombre de factures o tiquets que tenim per a cadascun d'ells és poc significatiu.

### 2.3. Com guardes els rebuts i les factures realitzades?

Parlem de factures que ens han emès, però què passa amb les factures que la nostra entitat fa o aquells rebuts que fem quan un soci ens paga la quota?

Doncs que també hem d'arxivar-ho. Com?

Punt número 1 (també imprescindible)

Tenir una carpeta de dues anelles mida foli o DIN-A4. Pot ser la mateixa carpeta que abans o una nova, dependrà del volum de factures que acabem tenint al llarg de l'any.

Punt número 2. També oferim diferents alternatives:

- 2.1. Ordenem per ordre cronològic totes les factures i rebuts que anem emetent
- 2.2. Dins de la nostra carpeta separem el que són tiquets de factures. Per mitjà d'un separador, ordenem igualment les factures per ordre cronològic i els tiquets. D'aquesta manera la classificació que fem és en funció del tipus de justificant emès.

Creiem que és més visual i entenedor classificar per separat les factures emeses de les factures rebudes. Tot i això, i els petits consells donats, cada entitat ha de trobar el mètode que li vagi millor per tenir els papers controlats.

#### **2.4. Algun consell pràctic**

Abans d'intentar posar els comptes al dia, poseu les factures en ordre i establiu un criteri que us serveixi per arxivar i classificar les factures.

Com més petit sigui el nombre de persones que porti el control econòmic, més fàcil serà tenir-ho tot al seu lloc i la caixa quadrada.

Separeu les factures per anys i deixeu-les ben arxivades un cop tancat l'exercici.

### **3. Llibre de caixa i llibre de bancs**

Les eines més fàcils i intuïtives pel seu funcionament són el llibre de caixa i el llibre de bancs.

#### **3.1. Què és**

És l'eina que ens permet en tot moment saber de quants diners disposem a la caixa o en els comptes bancaris que tinguem.

Entenem com a caixa els diners en efectiu que tenim dins de l'entitat (amagats sota una rajola o dins d'una petita capsula).

#### **3.2. Per a què serveix**

El llibre de caixa permet tenir controlades les entrades i sortides dels diners efectius de l'entitat.

El llibre de bancs permet tenir controlades les entrades i sortides dels diners als diferents comptes bancaris.

#### **3.3. Com funciona**

Parlem indistintament de llibre de caixa o bancs, ja que el seu funcionament és el mateix.

En el **llibre de caixa**: anirem apuntant per ordre cronològic totes els pagaments i cobraments que efectuem, fet que ens permetrà saber en cada moment de quina quantitat de diners disposem en efectiu dins de l'entitat.

El **llibre de bancs** funciona exactament igual: anirem apuntant per ordre cronològic els pagaments que fem (tallons, domiciliació de rebuts...) i cobraments que tinguem a través del banc (per exemple, el cobrament d'una subvenció). Les entrades i sortides del llibre de bancs hauran de coincidir amb les entrades i sortides de l'extracte del nostre compte que ens envia el banc o caixa d'estalvis.

És important destacar que cada entrada i sortida de diners (ja sigui de caixa o bancs) necessita un suport paper. Aquest suport pot ser un tiquet, factura, rebut, notificació de domiciliació, etc.

**No pot haver-hi cap anotació si no existeix el justificant corresponent.**

### 3.4. Quina és la seva estructura

La informació que trobarem en una graella serà:

#### Data

**Concepte:** per exemple, traspàs de diners de caixa, pagament fotocòpies, berenar de la festa del Carnestoltes, etc.

**Entrada:** import de l'entrada de diners

**Sortida:** import de la sortida de diners

**Saldo:** diners que ja teníem menys la sortida o més la entrada

A títol il·lustratiu:

LLIBRE DE CAIXA <sup>(1)</sup>				
Data	Concepte	Entrada/PTA	Sortida/PTA	Saldo/PTA
21/02	Posem diners en efectiu	30.000		30.000
22/02	Compra mat. oficina		4.300	25.700
23/02	Fotocòpies		1.500	24.200
24/02	Pagament rebut lloguer		20.000	4.200
24/02	Cobrament quota	10.000		14.200

Cada cert temps s'ha d'anar comprovant que el saldo que ens marca el llibre de caixa és realment la quantitat de diners que hi ha a la caixeta. D'aquesta manera podrem veure si estem apuntant tots els tiquets, factures o rebuts que anem arxivant o, si per contra, ens estem deixant d'apuntar coses.

Petits desquadraments poden ser normals (algun tiquet que no ens han donat, el canvi tornat malament, diners que no ens recordem de tornar, etc.) però haurem de vigilar l'import, ja que aquest no pot ser molt elevat.

## 4. Eines comptables

Sovint hem sentit les paraules **Balanç** i **Compte de Resultats**. Tot i que pugui semblar difícil de comprendre els seus significats, és important saber què contenen per no caure en errors conceptuals.

Els conceptes explicats en aquest manual són independents de la moneda utilitzada. Alguns exemples estan expressats en pessetes, però, si volguéssim expressar-ho en euros, només ho hauríem de dividir per 166,386.

Normalment, els llibres de text o manuals de comptabilitat comencen explicant el Balanç. Creiem, però, que serà més fàcil començar explicant el Compte de Resultats.

### 4.1. Compte de Resultats

El **Compte de Resultats** o **Compte de Pèrdues i Guanys**: reflecteix la gestió econòmica de l'entitat **durant un període de temps (1 any)**.

Aquest any pot ser natural (de 1 de gener a 31 de desembre), un curs (de 1 de setembre a 31 d'agost) o el període que vulguem. Si els estatuts de l'organització no diuen el contrari s'entén un any natural.

#### 4.1.1. Despeses

##### 4.1.1.1. Què són

Les despeses són aquells consums necessaris per a dur a terme la nostra activitat.

##### 4.1.1.2. Elements de despeses

Dins de les despeses trobem:

- Consums necessaris (material de tallers, menjar pels berenars dels nens...).
- Lloguer.
- Subministraments: electricitat, aigua, gas.
- Telèfon.
- Material de papereria i d'oficina.
- Fotocòpies i material de publicitat.
- Despeses de reparació i manteniment.
- Despeses de sous i salaris.
- Seguretat Social a càrrec de l'entitat.
- Cursos de formació.
- Despeses financeres (comissions del banc).
- Tributs.
- Etc.

#### 4.1.2. Ingressos

##### 4.1.2.1. Què són

Els ingressos són aquelles rendes derivades de la realització de la nostra activitat o aquelles rendes que permetran portar a terme diferents activitats.

##### 4.1.2.2. Elements d'ingressos

Dins dels ingressos trobem:

- Venda de serveis.
- Quotes dels socis.
- Donatius.
- Col·laboracions.
- Campanyes de captació de fons.
- Subvencions públiques.
- Subvencions privades.
- Ingressos extraordinaris.
- Etc.

#### 4.1.3. Estructura del Compte de Resultats

Per tal de tenir una idea més concreta d'un Compte de Resultats, en posem una possible estructura que es podria ajustar a qualsevol tipus d'entitat.

DESPESES	INGRESSOS
<b>1. Personal</b> Nòmina Formació	<b>1. Quotes i inscripcions</b> Quotes periòdiques dels associats Inscripcions a activitats puntuals
<b>2. Consum de béns i serveis</b> Activitats ordinàries Consum de material fungible Activitats extraordinàries o complementàries Serveis assistencials Despeses generals Lloguers Subministraments i serveis diversos: neteja, aigua, gas, llum Conservació i reparacions ordinàries Altres despeses generals Despeses d'administració Consum de material fungible Telèfon, segells,... Dietes i transports Conservació mobiliari d'oficina Altres despeses d'administració Despeses generals diverses Tributs Serveis exteriors Primes d'assegurances Relacions Públiques Publicacions i difusió Altres despeses	<b>2. Aportacions</b> Per campanyes econòmiques Per activitats extraordinàries Per amortització de subvencions en capital Altres <b>3. Donatius</b> <b>4. Subvencions</b> Subvencions públiques Subvencions d'altres entitats
<b>3. Amortitzacions</b> De l'immoble Dels béns mobles	<b>5. Ingressos financers</b>
<b>4. Despeses financeres</b> Interessos de préstecs	<b>6. Operacions extraordinàries</b>

#### 4.1.4. El resultat de l'exercici

Si fem ingressos i hi descomptem les despeses i tenim un resultat positiu és que hem fet una bona gestió dels recursos de l'entitat.

Moltes persones creuen que les ONL no han de tenir beneficis (és com si per donar imatge d'entitat sense afany de lucre haguéssim de tenir pèrdues). Ans el contrari, això voldrà dir que ho hem fet bé i tenim possibilitats de reinvertir en la nostra entitat.

Pensem que una entitat que tingui pèrdues diferents anys seguits, haurà de treure els diners d'algun lloc: haurà de vendre els béns que tingui l'entitat o haurà d'incrementar els ingressos per altres fonts.

## 4.2. Balanç

### 4.2.1. Què és

El **Balanç** és una fotografia instantània del patrimoni (a una data concreta).

Té com a objectiu reflectir la imatge fidel de la situació econòmica de l'entitat.

És a dir, com si en fer una fotografia de l'entitat, enlloc de sortir les taules, les cadires, l'ordinador..., sortís en un quadre el seu valor econòmic.

El **balanç** està dividit en dues grans parts: actiu i passiu.

#### 4.2.2. Actiu

##### 4.2.2.1. Què és

**L'actiu** recull en què hem **invertit** els diners de l'entitat:

- Conjunt de béns i drets.

Cal remarcar la paraula invertir. Si comprem alguna cosa que estarà un temps superior a 1 any a l'entitat, és un **bé**, i per tant el posaríem a l'**actiu**.

Què vol dir això? Doncs que si trobem el valor d'un ordinador, mobiliari d'oficina, un cotxe o qualsevol altre bé dins del compte de resultats, estarà malament. Per què? Doncs, perquè com ja hem dit, en el compte de resultats només hi trobem les despeses (consums, material fungible, que no romanen/duren a l'entitat més d'un any).

##### 4.2.2.2. Elements d'actiu

Alguns elements que hi trobem són:

- Immobilitzat material: mobiliari, equips per a processament d'informació, elements de transport...
- Drets: clients o usuaris que deuen diners a l'entitat: socis que no han pagat la quota, participants que no hagin pagat la inscripció a alguna activitat...
- Dineros que té l'entitat: caixa i bancs.

#### 4.2.3. Passiu

##### 4.2.3.1. Què és

**El passiu** recull d'on hem tret els diners per invertir en béns i drets:

- Dineros que en el moment de la constitució de l'organització vam destinar per començar les activitats (capital inicial o fons fundacional).
- Conjunt de deutes i obligacions.

##### 4.2.3.2. Elements de passiu

Els elements que trobem dins el passiu són:

- Fons social: dineros que es van posar inicialment i dineros que hem anat guardant a posteriori, en cas d'haver tingut beneficis en anys anteriors.
- Dineros que devem: a llarg termini (més d'un any) per exemple, un préstec que haguem demanat a un banc; o a curt termini (menys d'un any) per exemple, dineros que devem als nostres proveïdors habituals (a la Sr. Net, a la Sra. Foli, etc.).

#### 4.2.4. Estructura del balanç

Hem de pensar que totes les coses que passen dins d'una entitat (parlant en termes econòmics) tenen un lloc dins del balanç. De manera molt general teniu un balanç que es podria adaptar a qualsevol tipus d'entitat (2). Al costat de cada concepte aniria el valor econòmic que té.

Cal remarcar que en el passiu hi trobem el resultat de l'exercici. Això vol dir, si el Compte de Resultats, és positiu o negatiu. Té sentit que aquest compte estigui en el passiu, ja que si tenim beneficis el que fem és incrementar els fons socials de l'entitat. En canvi, si el que tenim són pèrdues, llavors el fons social de l'entitat disminueix.

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

Els valors que trobem en el balanç es refereixen a un moment en el temps concret. Normalment, el balanç es mira a final d'any (es quan es tanca la comptabilitat). Tot i que el balanç es presenti a final d'any es pot calcular en qualsevol moment. Sobretot si es porta la comptabilitat amb algun programa informàtic comptable, llavors podem treure el balanç en qualsevol moment.

Rarament trobarem entitats petites que portin el balanç, però és necessari saber què és i ens permet distingir conceptes que acostumem a posar (erròniament) com a Compte de Resultats

### 4.3. Exemple de Compte de Resultats

#### 4.3.1. Exemple de com no s'ha de fer el Compte de Resultats

Posem un exemple de com **no** hem de fer un Compte de Resultats i com **sí** l'hem de fer (sobretot ara que ja sabem què és el Compte de Resultats i el Balanç).

<b>DESPESES</b>	<b>IMPORT PTA/Euros</b>	<b>INGRESSOS</b>	<b>IMPORT PTA/Euros</b>
<b>1. Personal</b> Formació	<b>75.000</b> 75.000	<b>1. Quotes</b> Quotes socis	<b>440.000</b> 440.000
<b>2. Consums<sup>(9)</sup></b> Consums Act ord. Excursions Consums act. extr. Serveis assistencials Lloguers Telèfon Transports Serv. Exteriors Assegurances Publicitat Comissions	<b>846.200</b> 330.000 70.000 75.000 18.000 33.000 48.000 200.000 35.000 30.000 6.000 1.200	<b>2. Altres aportacions</b> Loteria Panera Rifa Botelles Samarretes	<b>283.700</b> 64.000 50.000 68.000 16.700 85.000
<b>3. Ordinador</b> Ordinador	<b>175.000</b> 175.000	<b>3. Subvencions</b> Ajuntament Generalitat	<b>200.000</b> 125.000 75.000
<b>Total despeses</b>	<b>1.096.200</b>	<b>Total ingressos</b>	<b>923.700</b>
		<b>Pèrdues</b>	<b>172.500</b>



Fixem-nos que en aquest cas hem posat dins el Compte de Resultats el valor de la compra de l'ordinador. Aquest és un error molt comú.

No hauríem de posar-ho en el Compte de Resultats. Per què? Perquè no és una despesa, sinó una **inversió**. Si haguessim de posar l'ordinador en algun lloc, el posaríem en el **balanç**, ja que és allà a on es posem les inversions (béns).

Que no ho considerem una despesa no vol dir que no sigui una despesa en el sentit que ho hem pagat. I el fet de pagar-ho ja surt reflectit en el llibre de caixa o en el llibre de bancs.

#### 4.3.2. No confondre sortida de diners de caixa o bancs amb despesa

És un error comú pensar que el fet de pagar comporta necessàriament una despesa. Però hem de diferenciar-ho.

Si surten uns diners de caixa o bancs, pot ser que el seu valor hagi d'anar:

- En el Balanç, si és un bé.
- En el Compte de Resultats, si és una despesa.

Per exemple:

- Si comprem una fotocopiadora, seria un bé, i per tant el seu valor aniria dins el Balanç (actiu).
- Si comprem els tònors de la fotocopiadora, com que és un material fungible, és una despesa i el seu valor aniria dins el Compte de Resultats.

#### 4.3.3. Exemple de com sí s'ha de fer el Compte de Resultats

Recordem que el compte de Resultats inclou les **despeses i ingressos** derivats de l'activitat de l'entitat. Tal com hauria de quedar és:

<b>DESPESES</b>	<b>IMPORT PTA/Euros</b>	<b>INGRESSOS</b>	<b>IMPORT PTA/Euros</b>
<b>1. Personal</b> Formació	<b>75.000</b> 75.000	<b>1. Quotes</b> Quotes socis	<b>440.000</b> 440.000
<b>2. Consums</b> Consums Act ord. Excursions Consums act. Extr. Serveis assistencials Lloguers Telèfon Transports Serv. Exteriors Assegurances Publicitat Comissions	<b>846.200</b> 330.000 70.000 75.000 18.000 33.000 48.000 200.000 35.000 30.000 6.000 1.200	<b>2. Altres aportacions</b> Loteria Panera Rifa Botelles Samarretes	<b>283.700</b> 64.000 50.000 68.000 16.700 85.000
<b>3. Amortització<sup>(4)</sup></b> Ordinador	<b>35.000</b> 35.000	<b>3. Subvencions</b> Ajuntament Generalitat	<b>200.000</b> 125.000 75.000
<b>Total despeses</b>	<b>956.200</b>	<b>Total ingressos</b>	<b>923.700</b>
		<b>Pèrdua</b>	<b>32.500</b>

Fixem-nos com ha variat el resultat.

Hem passat de tenir un resultat molt negatiu a un no tan negatiu. El fet de considerar l'ordinador com una despesa feia que el total de despeses incrementés notablement.

En considerar l'ordinador com a una inversió i repartir el seu cost entre diferents anys, fa que la despesa es reparteixi entre diferents anys.

D'aquesta manera, reflectim més fidelment les despeses i ingressos del curs actual.

## 5. Procés econòmic dins de l'entitat

Ara que coneixem les eines més importants per portar els comptes anem a imaginar-nos tot el procés complet.

Suposem que necessitem diners per a anar a comprar material.

Agafem diners de la caixa-caixeta, anem a comprar, tornem amb el material, el tiquet de caixa i el canvi. Deixem el canvi a la caixeta.

Apuntem els diners que han sortit en el llibre de caixa i guardem el tiquet.

És important guardar tots els tiquets i factures junts (recordeu-vos que un dels primers passos per portar els comptes correctament era tenir una carpeta per anar guardant els tiquets).

Guardem el tiquet amb el mètode que vulguem, per exemple, per ordre cronològic. Si a la botiga ens poden fer factura millor que tiquet (ja sabem que per justificar subvencions és necessari presentar factures).

Quan hem guardat els tiquets i/o factures s'ha d'anar executant el procés que permeti redactar el Compte de Resultats a final d'any.

Imaginem-nos que tenim una llibreta a on hi ha diferents pàgines en les quals cada pàgina té un concepte diferent.

És a dir, trobem una pàgina (= un compte) amb despeses de telèfon, una altra amb despeses de llum, una altra amb lloguer, material, etc.

Quan tinguem una despesa (o ingrés) ho anem apuntant (a part del llibre de caixa i/o bancs) en aquesta llibreta (diem llibreta però pot ser qualsevol tipus de full o fins i tot en un full de càlcul a l'ordinador)<sup>(5)</sup>.

A tall d'exemple, una possible estructura on anar apuntant les operacions seria:

COMPTE				
DESPESES DE TELÈFON				
Núm. Ref.	Data	Concepte	Import PTA/Euros	Saldo
52	28/02/01	Factura gener-febrer	24.342	24.342
115	30/04/01	Factura març-abril	31.722	56.064
324	29/06/01	Factura maig-juny	27.896	83.960
456	30/08/01	Factura juliol-agost	10.477	94.437
501	30/10/01	Factura setembre-octubre	15.674	110.111
679	28/12/01	Factura novembre-desembre	20.212	130.323
		TOTAL PTA/Euros DESPESES TEL.		130.323

El **número de referència** (Núm. Ref.) és el número que li donem a la factura, tiquet o justificant quan l'apuntem a la llibreta. Apuntem les dades al quadre i a la factura li posem un número. Pot ser el número d'ordre que li toqui a la llibreta a on arxivem les factures. D'aquesta manera sabrem que una factura ja ha estat registrada i l'hem introduït a la llibreta.

**Data** del document.

**Concepte:** contingut de la factura, breu explicació del que conté.

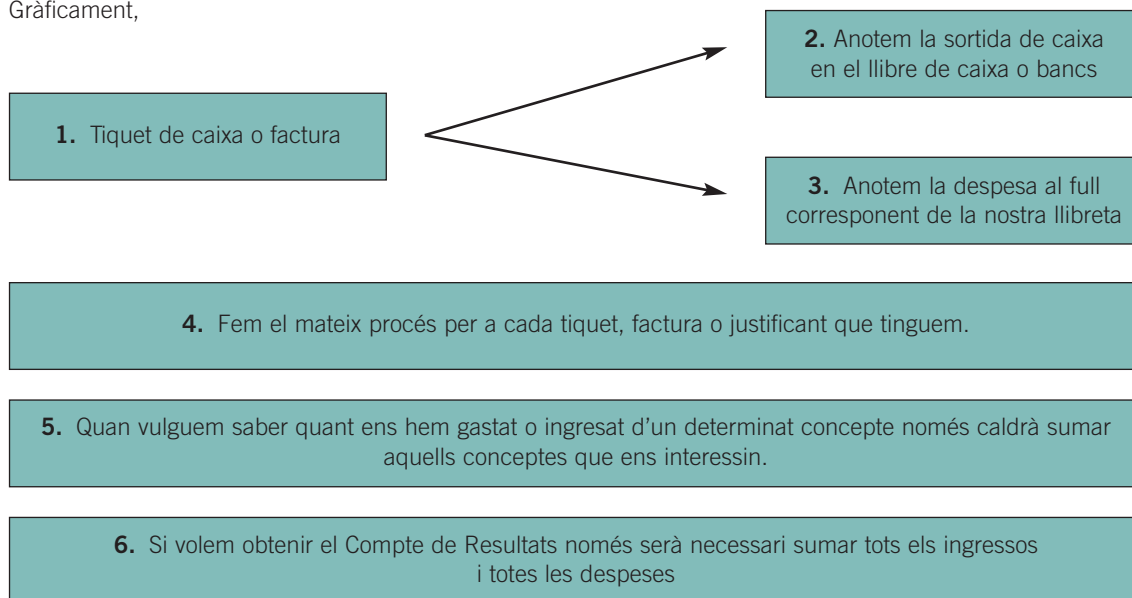
**Import:** import de la factura (suposem que com que no declarem l'IVA no ens el deduïm, per tant és com si fóssim consumidors finals i el paguem).

**Saldo:** suma dels imports acumulats.

Si repetim aquest procés amb cadascun dels papers que entrin a la nostra entitat, podrem fer un Compte de Resultats que reflectirà la gestió econòmica de l'entitat amb absoluta fidelitat.

Quin és l'avantatge de fer-ho amb aquest sistema? Doncs que en qualsevol moment que vulguem saber quin Compte de Resultats tenim només haurem de sumar cadascun dels conceptes.

Gràficament,



## 6. Què és obligatori portar

Després de veure tots els conceptes que hem presentat, la pregunta és: "és obligatori per qualsevol tipus d'entitat portar la comptabilitat segons aquestes normes?"

La resposta és: depèn de la figura jurídica de la nostra entitat.

### 6.1. Llei catalana d'associacions

Llei 7/1997, de 18 de juny, d'associacions.

Àmbit d'organització i funcionament:

**Art. 12.** (...) Una assemblea ha de tenir les competències següents:

Aprovar el pressupost anual i la liquidació de comptes anuals, i també adoptar els acords per a la fixació de la forma i l'import de la contribució al sosteniment de les despeses de l'associació...

En el Registre d'Entitats Jurídiques (en cas que siguem una associació) només és obligatori el llibre de caixa, que a l'igual que el llibre de socis i el llibre d'actes, s'ha de presentar al Registre per tal que el segellin.

### 6.2. Llei catalana de fundacions

Llei 1/1982, de 3 de març, de fundacions privades.

**Art. 13.**

...el Patronat ha de formular un inventari-balanç que reflecteixi amb claredat i exactitud la situació patrimonial de la fundació i una memòria de les activitats fetes durant l'exercici i de la gestió econòmica del patrimoni, suficient per fer conèixer i justificar el compliment de les finalitats fundacionals i dels preceptes legals. També practicarà la liquidació del pressupost d'ingressos i despeses de l'exercici anterior i formularà el pressupost corresponent a l'exercici actual.

### 6.3. Llei de fundacions i associacions declarades d'utilitat pública

*Ley 30/94 de 24 de noviembre de fundaciones y de incentivos fiscales a la participación privada en actividades de interés general*

#### Art. 23.

Aquest article estableix que les fundacions hauran de presentar l'inventari, el balanç, el compte de resultats i la liquidació del pressupost de l'any anterior. També, s'haurà de presentar una memòria d'activitats i una memòria econòmica. Tots aquests comptes han d'estar adaptats al Pla general comptable per a entitats sense afany de lucre.

### 6.4. Auditoria

#### 6.4.1. Justificació

Per molt que veiem que portar els comptes no és tan complicat com ens podíem pensar inicialment, és cert que es necessita una persona que porti els comptes d'una manera continuada i amb uns criteris i elements clau.

És difícil conèixer la informació econòmica i financera d'una entitat. No tant per secretisme ni ocultisme, sinó simplement per desconeixement.

Els mateixos motius que inicialment exposàvem sobre la necessitat de portar els comptes clars, fan que determinades entitats hagin de justificar davant els seus socis, usuaris, Administracions Públiques, etc., que els seus comptes són clars i s'adapten a una normativa comptable.

#### 6.4.2. Què és una auditoria

És un procés de revisió dels comptes d'una entitat en què es comprova que els comptes que porta l'entitat en reflecteixen la imatge fidel, en termes econòmics, financers i patrimonials.

#### 6.4.3. Qui fa les auditories

No quedaria gaire seriós si nosaltres mateixos diguéssim que portem la comptabilitat com mana la normativa. Si més no, seria poc creïble. Per tant, qui realitza les auditories són empreses externes. Aquestes empreses revisen els comptes de l'entitat, la manera com s'han comptabilitzat les factures, si realment les factures han servit per comprar allò que diuen, si totes les entrades i sortides de diners li correspon un justificat, etc.

Al final del procés d'auditoria, l'empresa auditora emet un informe. En aquest informe s'hi detallen les possibles anomalies que pot haver trobat. Si tot és correcte l'empresa auditora signa l'informe dient que els comptes reflecteixen la imatge fidel de l'entitat segons els principis comptables i la normativa vigent.

#### 6.4.4. A qui es realitzen les auditories

L'article 23 de la Llei 30/94 de 24 de novembre de fundacions i incentius fiscals estableix que per tal que consti d'una manera certa la situació econòmica, financera i patrimonial de l'entitat es sotmetran a una auditoria externa els comptes de les fundacions o associacions declarades d'utilitat pública que compleixin, a la data de tancament de l'exercici, durant dos anys consecutius, dues de les tres circumstàncies següents:

- a) Que el total del seu patrimoni superi els 400 milions de pessetes.
- b) Que l'import net dels seu volum d'ingressos sigui superior a 400 milions de pessetes.
- c) Que el nombre mig de treballadors remunerats durant l'exercici sigui més gran de 50.

Tanmateix, l'article estableix que també se sotmetran a auditories externes aquells comptes que, a judici del Patronat de la Fundació o del Protectorat, i sempre en relació amb la quantia del patrimoni o el volum de gestió, presenten especials circumstàncies que així ho aconsellin.

De totes maneres, independentment de l'obligatorietat de sotmetre els comptes a una auditoria, es pot fer de manera voluntària. D'aquesta manera, si diem que els nostres comptes han passat una auditoria, estarem donant credibilitat i transparència.

## 7. El Pla general comptable

### 7.1. Què és

El Pla General Comptable (PGC) és un model que recull la diversitat de fets econòmics que poden donar-se en una empresa o organització.

Aquest estàndard el marca el **Pla general comptable**. El 1998 va sortir un PGC adaptat a les entitats sense ànim de lucre<sup>69</sup>. Tot i que canvia algun concepte, la idea, l'estructura i el funcionament és el mateix que el PGC del sector mercantil.

### 7.2. A qui s'aplica

Com hem vist en l'anterior apartat, el PGC s'estableix com obligatori per a totes les fundacions de competència estatal i a les associacions declarades d'utilitat pública, segons es desprèn de l'article 23 de la Llei 30 / 1994, de 24 de novembre.

### 7.3. Com s'aplica

Perquè tots els números parlin el mateix idioma, totes les entitats que realitzen operacions amb diners han de portar els comptes d'una manera estandarditzada.

Un mateix concepte s'ha de dir igual, és a dir, una entitat no li pot dir a la factura de la llum Endesa, l'altre electricitat, l'altre wats consumits... Cal seguir uns criteris comuns.

### 7.4. Codificació

El PGC té set grups o capítols:

GRUP	Concepte	
1	Finançament bàsic	Fons social de l'entitat
2	Immobilitzat	Béns de l'entitat
3	Existències	Material que té l'entitat
4	Creditors i deutors	Recursos que l'entitat deu o li deuen
5	Comptes financers	Diners disponibles a caixa i bancs
6	Compres i despeses	Recursos que l'entitat ha gastat
7	Vendes i ingressos	Diners que l'entitat ha facturat o rebut

Cadascun dels conceptes de dins de les organitzacions té un codi.

Per exemple, les factures del telèfon. És una despesa. Com a despesa el seu codi començarà per 6. Com que és un servei exterior el següent dígit és el 2. El PGC ho classifica com a altres serveis, i afegeix un altre dígit, en aquest cas un 9. Després hi afegiríem un altre dígit.

Els tres primers dígits vénen establerts pel PGC, mentre que els següents els podem decidir en funció de les nostres necessitats de detall. Com més dígits posem, més detall tenim.

Aquesta classificació és la que trobem al PGC. Per tal de veure-ho més clar i poder-ho utilitzar a la nostra entitat, posem com a exemple el compte de resultats.

GRUP 6. DESPESES	IMPORTS PTA/Euros	GRUP 7. INGRESSOS	IMPORTS PTA/Euros
<p>60 <b>Compres</b></p> <p>600 Compres de béns destinats a l'activitat</p> <p>601 Compres de matèries primeres</p> <p>6011 Compra material per a activitats A</p> <p>6012 Compra material per a activitats B</p> <p>602 Compres d'altres aprovisionaments</p> <p>6021 Farmaciola</p> <p>6023 Material intencional</p> <p>6025 Fotografia</p> <p>6028 Material oficina</p> <p>6029 Altres material fungible</p> <p>62 <b>Serveis exteriors</b></p> <p>621 Lloguers</p> <p>622 Reparacions i conservació</p> <p>6221 Manteniment</p> <p>6222 Neteja</p> <p>6224 Altres</p> <p>623 Serveis professionals independents</p> <p>624 Transport</p> <p>625 Primes d'assegurances</p> <p>6251 Del local</p> <p>6252 D'accident, vida i responsabilitat civil</p> <p>626 Serveis bancaris i similars</p> <p>627 Publicitat, propaganda i relacions públiques</p> <p>6271 Promoció de l'entitat</p> <p>6272 Butlletí, revista</p> <p>6273 Quotes a federacions i similars</p> <p>628 Subministraments (aigua, gas i electricitat)</p> <p>6281 Subministrament aigua</p> <p>6282 Subministrament elèctric</p> <p>629 Altres serveis</p> <p>6291 Serveis de Correu</p> <p>6292 Telèfon</p> <p>6293 Fotocòpies</p> <p>6299 Diversos</p> <p>63 <b>Tributs</b></p> <p>64 <b>Personal</b></p> <p>640 Sous i salaris</p> <p>642 Seguretat Social</p> <p>649 Formació</p> <p>65 <b>Ajudes monetàries de l'entitat</b></p> <p>655 Pèrdues per quotes incobrables</p> <p>66 <b>Despeses financeres</b></p> <p>67 <b>Despeses extraordinàries</b></p> <p>679 Despeses i pèrdues d'anys anteriors</p> <p>68 <b>Dotacions per amortitzacions</b></p> <p>682 D'immobilitzat material</p> <p>TOTAL DESPESES</p>		<p>70 <b>Ingressos per l'explotació<sup>m</sup></b></p> <p>700 Venda de producció pròpia</p> <p>72 Ingressos propis de l'entitat</p> <p>720 Quotes dels usuaris</p> <p>7201 Quotes activitat A</p> <p>7202 Quotes activitat B</p> <p>7203 Quotes activitat C</p> <p>722 Promocions per captació de recursos</p> <p>723 Ingressos de patrocinadors i col·laboracions</p> <p>74 <b>Subvencions a l'explotació</b></p> <p>740 Subvencions oficials a l'explotació</p> <p>7401 Subvencions Departament A</p> <p>7402 Subvencions Departament B</p> <p>7403 Ajuntament</p> <p>7404 Altres subvencions oficials</p> <p>741 Altres subvencions a l'explotació</p> <p>75 <b>Altres ingressos de gestió</b></p> <p>752 Ingressos per arrendaments</p> <p>759 Ingressos per serveis diversos</p> <p>76 <b>Ingressos financers</b></p> <p>77 <b>Ingressos extraordinaris</b></p>	
		TOTAL INGRESSOS	

## 8. El pressupost

Què fem quan volem saber les dades econòmiques futures de l'entitat? O si volem saber què ens costarà una determinada activitat? Per saber-ho haurem de realitzar el pressupost de l'entitat o el pressupost de l'activitat en concret.

### 8.1. Què és

El pressupost és la quantificació econòmica d'allò que succeirà en un futur.

Aquest futur pot ser el període de temps que escollim: un curs, un semestre, un mes o el temps que duri una activitat concreta.

### 8.2. Tipus de pressupostos

Els tipus de pressupost més utilitzats són:

- **Pressupost ordinari:** són aquells ingressos i despeses que tenim cada any, derivats de l'activitat normal de l'entitat.
- **Pressupost extraordinari:** calcula les previsions d'ingressos i despeses que generarà una activitat concreta no inclosa en els pressupostos ordinaris de l'entitat.
- **Pressupost d'inversions:** conceptes que trobaríem en el grup 2 del PGC, és a dir, els béns mobles o immobles que vol adquirir l'entitat.

### 8.3. Per a què serveix

El pressupost és una eina de planificació, decisió, coordinació i control de l'entitat.

Sabem que les estimacions sobre el futur suposen un elevat grau d'incertesa, però els pressupostos no es fan per veure si encertem els números o no.

### 8.4. Elements que componen els pressupostos

L'estructura del pressupost és la mateixa que hem utilitzat amb el Compte de Resultats, ja que estem parlant d'ingressos i despeses. L'única diferència és que amb el pressupost estem parlant de futur.

#### 8.4.1. Elements de despeses

Dins de les despeses trobem:

- Consums necessaris (material de tallers, menjar pels berenars dels nens...).
- Lloguer.
- Subministraments: electricitat, aigua, gas.
- Telèfon.
- Material de papereria i d'oficina.
- Fotocòpies i material de publicitat.
- Despeses de reparació i manteniment.
- Despeses de sous i salaris.
- Seguretat social a càrrec de l'entitat.
- Cursos de formació.
- Despeses financeres (comissions del banc).
- Tributs.
- Etc.

#### 8.4.2. Elements d'ingressos

Dins dels ingressos trobem:

- Venda de serveis.
- Quotes dels socis.
- Donatius.

- Col·laboracions.
- Campanyes de captació de fons.
- Subvencions públiques.
- Subvencions privades.
- Ingressos extraordinaris.
- Etc.

És molt difícil fer un pressupost si no disposem d'informació, si no sabem què ens costen les coses. Si portem els comptes clars, serà més fàcil, ja que tindrem la informació fiable dels anys anteriors.

Per a realitzar un pressupost hem de tenir en compte determinats punts:

- Hi ha parts del pressupost que no coneixem, per tant, és millor preguntar-ho als encarregats de l'activitat concreta, p.ex. tallers, colònies, cursos...
- Hem de considerar el compte de resultats de l'exercici anterior.
- Caldrà veure quines parts augmenten amb el nombre de socis o participants de les activitats (tindrem més ingressos si tenim més socis) i quines parts poden veure's augmentades en un % (com poden ser les factures de la llum, telèfon, material...).

## 8.5. Control pressupostari

El pressupost acaba de tenir sentit quan l'utilitzem com a eina de control econòmic.

Per poder analitzar el pressupost hem de tenir els comptes clars, ja que la informació comptable acumulada i portada al dia, és la base per poder calcular les desviacions, és per aquest motiu que hem dedicat tant de temps i de pàgines a portar els comptes.

### 8.5.1. Com calculem les desviacions

Una vegada fet el pressupost i iniciada l'activitat o l'any en qüestió podem anar veient si ens desviem del pressupost molt o poc.

No fa falta acabar l'activitat o l'any per veure si s'ha complert el pressupost. Quan s'hagi acabat l'activitat ja no tindrem temps ni marge per controlar les desviacions. Podrem dir: "hem gastat massa en material fungible" o "la factura de telèfon s'ha disparat".... Llavors, només podrem prendre mesures cara la propera activitat o any.

En canvi, si anem calculant les desviacions de forma periòdica, tindrem més marge de maniobra. Per exemple, podem tenir una graella com el quadre adjunt.

En la primera columna posem els conceptes del pressupost. Pensem que els conceptes hauran de ser els mateixos que els utilitzats en la comptabilitat.

La segona columna posem les quantitats pressupostades.

La tercera columna l'actualitzem amb la informació dels comptes de l'entitat.

La diferència entre la quantitat pressupostada i la informació real es posa en la quarta columna.

#### **Quantitat pressupostada-quantitat real = diferència**

En les despeses si la diferència és negativa, vol dir que hem gastat més del que havíem previst.

En els ingressos si la diferència és negativa, voldrà dir que hem tingut més ingressos dels que ens pensàvem.

Els valors absoluts però, no ens diuen si ens hem desviat molt o poc. Una diferència de 1.000 euros, per exemple, per una entitat pot ser molt i per l'altra molt poc.

Per això, ho posarem en valors relatius, convertint-ho en percentatges.

$$\text{desviació} = \frac{\text{diferència entre pressupost i realitzat} \times 100}{\text{Pressupost}}$$

Amb aquesta fórmula obtindrem el percentatge de desviació. El signe ens indicarà si la diferència és positiva o negativa, i veurem si la diferència és molt o poc significativa.



Hem d'analitzar cadascun dels conceptes que s'ha desviat un % considerable. Podem entendre per considerable un 5 %. Aquest % és subjectiu per tant, depenent amb el rigor que vulguem analitzar el pressupost, pot ser més elevat.

	<b>Presupost PTA/Euros</b>	<b>Realitzat</b>	<b>Diferència</b>	<b>Dif en %</b>
<b>Ingressos</b>				
1. Ingressos propis Quotes Ingressos patrocinis, col·laboracions,... Subvencions i donacions				
2. Vendes i altres ingressos ordinaris				
3. Altres ingressos				
4. Ingressos financers				
5. Ingressos extraordinaris				
<b>Total ingressos</b>				
<b>Despeses</b>				
1. Consums d'explotació				
2. Despeses de personal				
3. Serveis exteriors				
4. Altres despeses				
5. Despeses financeres				
6. Desp. Extraordinàries				
<b>Total despeses</b>				
<b>Resultat</b>				

#### 8.5.2. Com corregim les desviacions

Abans de parlar de com corregir les desviacions, haurem de saber a què s'han degut:

- Imports mal pressupostats (per excés o per defecte). Per exemple, no sabem si a l'activitat vindria molta o poca gent i, per tant, no se sabien el nombre d'entrades que es vendrien.
- Imprevistos: una canonada del local s'ha trencat i s'ha hagut de fer una despesa forta de reparació.
- Hem gastat més o menys de la quantitat inicialment establerta.

Sabent l'origen de la desviació podrem posar-hi remei:

- Iniciar una política de contenció de la despesa, això vol dir, gastar el mínim.
- Destinar una partida a imprevistos, un 5 % de les despeses.
- Separar les despeses derivades de projectes i activitats noves de les que es van realitzant any rera any, d'aquesta manera podrem veure si hem pressupostat malament o si hi ha una desviació que s'hagués pogut evitar.

## 9. Pla de tresoreria

### 9.1. Què és

El seguiment i previsió dels diners disponibles i de la possibilitat de fer els pagaments de l'entitat es controla des de la gestió de tresoreria: saber quants diners ens entraran i sortiran de caixa i/o bancs.

### 9.2. Per a què serveix

Com hem vist el seguiment dels ingressos i les despeses es fa des del compte de resultats.

Saber si tenim un resultat positiu o negatiu no implica controlar la liquiditat de l'entitat (els diners que tenim al banc), perquè els ingressos i les despeses no sempre es fan efectius en el mateix moment de notificar-se.

Per exemple, si alguna administració pública ens concedeix una subvenció, no vol dir que la cobrem. Què vol dir? Doncs, que tenim un ingrés, però en canvi **no** tenim els diners **líquids** al nostre compte corrent.

El problema pot presentar-se si durant l'any no tenim els diners suficients a caixa i/o banc per fer els pagaments corresponents.

### 9.3. Com s'utilitza

Si sempre tenim un romanent de diners al banc, no és necessari utilitzar aquesta eina.

Si al contrari, acostumem a anar curts de diners, i més d'una vegada ens hem quedat en números vermells al compte corrent, és important saber com gestionar el Pla de tresoreria.

Llavors, la planificació de tresoreria és convenient realitzar-la trimestralment o, si és necessari, mensualment.

El **Pla de tresoreria** ens servirà per ajustar al llarg d'un període de temps, els cobraments i pagaments. D'aquesta manera podrem veure si hem de demanar un petit préstec, ens hem d'ajustar el cinturó o tindrem prou diners a caixa.

### 9.4. Com funciona

Anem a posar un exemple que ens ajudarà a veure el seu funcionament.

Considerem només de gener a juliol, o sigui mig any. En aquest període de temps, preveiem que hi haurà una sèrie de moviments econòmics<sup>(8)</sup>:

1. Cada mes paguem en concepte de lloguer 70.000 PTA / 420.71 Euros
2. Les despeses de llum, aigua i telèfon pugen 20.000 PTA / 120.2 Euros cada 2 mesos.
3. Cada any, al març, fem la festa de la primavera que ens costa 50.000 PTA / 300.51 Euros
4. Durant el mes de febrer cobrem la subvenció de la Generalitat de l'any anterior de 100.000 PTA / 601.01 Euros
5. Tenim 120 nens que paguen una quota de 1.000 PTA / 6.01 Euros cada mes, però les cobrem cada trimestre.
6. A causa de les activitats i tallers de l'entitat cada mes gastem en material 30.000 PTA / 180.3 Euros
7. Pel gener paguem l'assegurança anual de 50.000 PTA / 300.51 Euros
8. Pel juliol paguem 15.000 PTA / 90.15 Euros (cada nen) per les colònies d'estiu (el nombre de places és limitat a 40 nens i cada any s'omplen).
9. Pel juny paguem la casa de colònies i els menjars i tot plegat puja 300.000 PTA / 1.803.04 Euros

Concepte	Gener PTA	Febrer PTA	Març PTA	Abril PTA	Maig PTA	Juny PTA	Juliol PTA
<b>Saldo mes anterior</b>	90.000	280.000	280.000	110.000	370.000	250.000	-150.000
<b>Pagaments</b>							
Llum, aigua,(2)	20.000		20.000		20.000		20.000
Lloguer (1)	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000
Material (6)	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Altres (3,7,9)	50.000		50.000			300.000	
<b>Total pagaments</b>	170.000	100.000	170.000	100.000	120.000	400.000	120.000
<b>Cobraments</b>							
Quota (5)	360.000			360.000			360.000
Colònies (8)							450.000
Subv. (4)		100.000					
<b>Total cobraments</b>	360.000	100.000	0	360.000	0	0	810.000
<b>Diferència cobraments i pagaments</b>	190.000	0	-170.000	260.000	-120.000	-400.000	690.000
<b>Saldo final mes</b>	280.000	280.000	110.000	370.000	250.000	-150.000	540.000

En aquest cas veiem que pel mes de juny tenim problemes per fer front als pagaments, fent que ens quedem en números vermells (això es diria **no disposar de líquid**).

Quan ens passi això, podrem fer:

- **Avançar el cobrament de quotes.** En el nostre cas podríem cobrar les colònies al juny i ens evitaríem estar en descobert bancari.
- **No fer aquelles compres que tinguem previstes i que no siguin estrictament necessàries.** Potser podríem passar sense comprar material o pagar-ho un altre mes.
- **Mirar d'obtenir finançament exterior.** Dependrà de la quantitat que necessitem. Haurem de tenir en compte els interessos que ens poden cobrar.

A continuació us posem una fitxa que us pot servir de pauta per fer el vostre pla de tresoreria.

Fer aquesta pauta amb un full de càlcul facilitaria molt la feina, ja que es podrien anar fent supòsits diferents i les sumes i restes s'actualitzarien automàticament.

Concepte	Gener PTA/ Euros	Febrer PTA/ Euros	Març PTA/ Euros	Abril PTA/ Euros	Maig PTA/ Euros	Juny PTA/ Euros	Juliol PTA/ Euros	Agost PTA/ Euros	Set. PTA/ Euros	Oct. PTA/ Euros	Nov. PTA/ Euros	Des. PTA/ Euros	Total PTA/ Euros
Saldo mes anterior	A	E	F										
Pagaments	B11 B12 ...	B21 B22 ...											
Total pagaments	Suma B	Suma B											
Cobraments	C11 C12 ...	C21 C22 ...											
Total cobraments	Suma C	Suma C											
Dif. Mensual	C-B=D	C-B=D											
Saldo final mes	A+D=E	E+D=F											

## 10. Com podem saber què val cada programa que estem portant a terme

### 10.1. Mecanismes de seguiment de comptes

Ja sabem com tenir calculat en cada moment les despeses i ingressos dels diferents comptes.

Tenir la informació actualitzada permetrà poder fer un seguiment de les despeses.

Per exemple, decidim disminuir despeses. Però, podem dir, gastem menys i ja està?

Haurem de saber quines són aquelles despeses més importants i a partir d'aquí veure si realment es poden disminuir o no.

També haurem de parlar amb el(s) principal(s) responsable(s) de la despesa en qüestió i veure si realment és possible disminuir-la.

### 10.2. Seguiment econòmic per projectes

En el cas de tenir diferents projectes, programes o activitats, sabem quin ofici i benefici ens està aportant cadascun d'ells? Ja hem dit que no hem de tenir dèficit en les nostres activitats, sinó no podrem assegurar la continuïtat de l'organització.

Però sabem quines activitats són deficitàries?

Per saber-ho, haurem de construir un compte de resultats per a cadascuna de les activitats que realitzem.

Com es fa això?

Molt fàcil.

Tenim un sistema de control de despeses (i ingressos) que ens permet anar apuntant cadascun dels moviments econòmics que es produeixen. La manera de controlar-ho era amb un full (llibreta) a on apuntem les despeses per concepte (per exemple, telèfon, material d'oficina, lloguer, etc.)

Doncs, a part d'agrupar-ho per concepte, podem agrupar-ho també per programes.

D'aquesta manera podrem tenir:

- Material pel projecte A.
- Material pel projecte B.
- Lloguer de l'espai pel projecte A.
- Lloguer de l'espai pel projecte B.
- Sou educador del projecte A.
- Sou psicòleg projecte A.
- Etc.

I així amb la resta de despesa que puguem assignar directament a un programa.

La pregunta següent és evident:

Què passa amb aquelles despeses que són compartides per diferents programes?

### 10.3. Repartiment de les despeses generals

Fem servir el mateix sistema per apuntar-ho.

En el moment de calcular el compte de resultats per projectes, haurem de dividir aquests comptes comuns.

Suposem que dos projectes impliquen el mateix volum de feina, hores, consum de material fungible, subministraments, etc.

Llavors, totes aquestes despeses les dividirem a parts iguals entre els dos projectes.

Què passa quan els projectes no són iguals?

Haurem de buscar criteris que ens permetin assignar una part de les despeses generals a cadascun dels projectes. Algun criteri:

- Metres quadrats utilitzats en despeses de consums, lloguer, subministraments,...
- Hores dedicades o usuaris atesos en despeses de personal o despeses d'administració

Els criteris utilitzats hauran de ser els mateixos al llarg del temps (això no vol dir que no es pugui canviar mai). Utilitzant els mateixos criteris podrem comparar els comptes de resultats dels programes en diferents anys.

Què ens permet aquest sistema (a part de més temps perquè implica més detall i més operacions):

- Saber què costa cadascun dels programes
- Saber quins són els programes que permeten que l'entitat tiri endavant
- Saber quins són els programes deficitaris

Conèixer aquests elements ens permetrà saber quins programes no poden deixar de funcionar. Imaginem que només tenim un dels tres programes que dona resultats positius. El que no podem fer es deixar de realitzar-lo, ja que llavors, incrementarien (o tindriem) resultats negatius de l'entitat i no hi hauria cap programa "estrella".

## 11. Conclusions

Com a conclusió remarquem dos punts: amb què ens hem de quedar i alguns mites relacionats amb el món dels números que cal haver trencat.

### 11.1. Amb què ens hem de quedar

La gestió dels recursos econòmics és important i necessària.

Portar els comptes segons una metodologia comptable no és més difícil que fer-ho de qualsevol manera.

Els comptes han de ser entenedors per qui els fa i per qui llegeix la informació comptable.

La informació comptable és necessària per a poder gestionar els recursos econòmics de l'entitat.

Quatre conceptes clars són suficients per portar els comptes clars.

Ingressos i despeses no són el mateix que cobraments i pagaments.

El llibre de caixa és només una de les diferents eines que tenim per fer el seguiment i control dels comptes.

### 11.2. Mites que cal haver trencat

Els números em fan por.

Jo no serveixo per portar els comptes.

No és necessari portar els comptes segons unes normes.

Portar els comptes és avorrit.

Fem el pressupost de qualsevol manera perquè ningú se'l mirarà.

Totes les sortides de caixa o bancs són una despesa.

Les organitzacions no lucratives no poden tenir beneficis.

## Notes

(1) Hi ha llibres de caixa i llibres de bancs que ja tenen el format que mostrem. Els podem trobar a qualsevol papereria. També ho podem fer en una llibreta, fulls de càlcul...

(2) Marià Ibar i Jordi Longàs. *Com organitzar i gestionar una entitat*. Edicions Pleniluni, Col·lecció Animació Sociocultural. Alella, 1991.

(3) Suma dels conceptes de compres de consums de béns i de serveis.

(4) L'amortització és la pèrdua de valor del bé. En aquest cas, suposaríem que des del moment que comprem l'ordinador cada any que passa perd una mica de valor. La manera de calcular-ho és amb el cost del bé dividit pel anys de vida útil. Les 35.000 ptes. és el resultat de  $175.000/5$ .

En el cas que tinguéssim diferents béns que s'haguessin d'amortitzar ho faríem per cadascun dels béns. Aquesta operació l'hauréem de fer cada any, fins que passin els anys de vida útil.

(5) Tècnicament, aquest procés s'hauria de fer amb els assentaments (és el mètode de partida doble). El fet d'apuntar-ho en una llibreta seria com fer el llibre major.

A causa de la complexitat de tot el procés comptable, fem una petita reducció de passos i processos (poc correcte, peròensem que és més pràctic).

Per a consultar tot el procés comptable pot fer-se en qualsevol dels manuals de comptabilitat recomanats a la bibliografia.

(6) Reial decret 776/1998, de 30 d'abril. Publicat en el BOE. Núm. 115 de 14 de maig de 1998.

(7) S'entén per "ingressos per l'explotació" aquells ingressos derivats del funcionament de l'organització.

(8) Recordem que el mecanisme de funcionament és el mateix estigui expressat en pessetes o euros.

### 12.1. Principis generals. Els vostres recursos humans: voluntaris i remunerats

El capital més important de les entitats de voluntariat és el capital humà, els seus recursos humans, ja siguin aquests voluntaris, assalariats o col·laboradors de l'associació. Són aquests els que fan possible i porten a terme la missió de l'organització. Sense la seva motivació, empenya, dedicació, "militància", no seria viable aquest projecte de solidaritat.

Per tant, les entitats de voluntariat heu de prendre consciència d'aquest element clau, seure plegats i definir com han de ser les relacions entre els diferents components del vostre col·lectiu: contraprestacions, salaris, relacions jeràrquiques, resolució de conflictes interns, atenció a les queixes i suggerències, eventuais acomiadaments, etc.

Tota entitat de voluntariat hauria de disposar d'un Codi de conducta intern o bé subscriure un Codi col·lectiu on, entre altres temes, constessin les idees claus sobre les relacions entre òrgans de decisió i de gestió, entre voluntaris i assalariats i, en general, entre tots els vostres col·laboradors.

Ja, en 1992, en el Fòrum Internacional d'ONG que va tenir lloc a Rio de Janeiro (Brasil) es van apuntar alguns elements que cal recordar i posar en pràctica. Tal com ens diu el text:

"Les ONG d'àmbit local i nacional (del Nord i del Sud) haurien de:

1. Tenir ben definit qui en pot formar part i/o ser membre.
  2. Tenir un sistema de treball obertament democràtic, amb paritat de sexes, un mètode consultiu d'enfocar la resolució de problemes i unes pràctiques no discriminatòries.
  3. Establir unes guies clares de resolució de conflictes d'interessos per al seu personal i consell directiu.
  4. Preparar un codi d'ètica pel seu personal.
  5. Publicar un informe anual d'activitats i un estat de comptes auditat.
  6. Tenir una estructura de salaris justa, amb unes raonables diferències entre els sous més alts i els més baixos.
  7. Evitar ser corromputs materialment, espiritualment o políticament.
  8. Facilitar els esforços de la gent per a treballar i parlar per sí mateixa.
- (...)

Les ONG internacionals i les que treballen fora del seu propi país, haurien de:

3. Operar sobre la base de la transparència financera.
5. Tenir uns sistemes d'assessorament transparents dins del país on es treballa, i criteris de selecció transparents per a escollir grups per a treballar conjuntament.
8. Els representants d'ONG que visquin en altres països haurien de viure amb un nivell apropiat comparable al dels membres de les ONG locals i no amb l'estil de vida del país d'origen"<sup>(1)</sup>.

Com veieu, en aquest document i en altres posteriors (Codis ètics i de conducta d'ONG elaborats entre els anys 1997 i el 2000), la vostra entitat hauria de dotar-se d'uns referents que permetin una bona relació entre tot el vostre col·lectiu i que enforteixin la mateixa associació.

### 12.2. Avaluació i definició dels perfils de les persones que necessiteu

Per què va nèixer la vostra entitat? Qui la va fundar? Com eren les persones que la van constituir? Com és la vostra organització ara? Qui us dona suport? Quin perfil tenien els vostres col·laboradors a l'inici? I ara? Quins tipus de voluntaris voldríeu tenir?

La resposta a aquestes i altres preguntes similars us servirà per avaluar i definir els perfils de les persones que necessiteu, siguin aquestes voluntàries o remunerades.

La vostra organització ha de tenir molt clar què necessita i què pot oferir. Sense aquesta reflexió serà molt difícil que precisiu el tipus de projecte, de voluntariat o de professionals contractats imprescindibles.

Segons el model organitzatiu que hàgiu triat, les activitats que realitzeu i els recursos que disposeu, anireu concretant les àrees de treball, els càrrecs que les coordinaran, les funcions que tindran i, per tant, els perfils necessaris. Així, per exemple, potser parlareu de:

- La Junta Directiva.
- El Comitè Executiu.
- El Patronat.
- El Protectorat.
- La Direcció.
- La Gerència.
- El Departament de projectes.
- El Departament de comunicació.
- El Departament de comptabilitat.
- El Departament de recursos humans.
- La Secretaria general.
- El Departament de captació de recursos.
- L'àrea de voluntariat.
- La biblioteca i el centre de documentació.
- Els serveis assistencials.
- Els grups d'autoajuda.
- Els serveis d'assessorament.
- Etc.

Cada un d'aquests òrgans o d'aquestes àrees tindrà les seves funcions i activitats determinades i, per dur-les a terme, haureu de precisar quina formació, experiència i dedicació demanareu a les persones que les coordinin o que hi col·laborin.

Això ho podeu veure a la pràctica en el següent apartat, on us expliquem com es redacta una oferta de treball i en l'apartat "Com redactar una demanda de voluntariat".

En qualsevol cas, procureu ser objectius i realistes. Hi ha qui diu "per demanar que no quedi", però després l'experiència demostra que el millor és conèixer perfectament les vostres necessitats i demanar el que cal. La transparència us ajudarà en la selecció i també ajudarà a les persones que s'aproparan a la vostra organització per oferir-se com a voluntaris o per col·laborar professionalment.

### 12.3. Com redactar una oferta de treball

Algunes entitats compteu amb voluntaris i voluntàries i amb professionals remunerats per a desenvolupar les vostres activitats. Altres funcioneu exclusivament amb voluntariat. En tots dos casos, sovint l'associació necessita contractar a un/a professional per a una acció puntual, temporal o definitiva.

És molt important cuidar la redacció de les ofertes per transmetre correctament i exactament totes les funcions, perfil, requisits, condicions contractuals, terminis, etc. Quan més precisa sigui la redacció més clar tindran els possibles candidats i candidates si compleixen amb les condicions demanades, menys dubtes us presentaran, no donareu lloc a ambigüetats i filareu més prim des de l'inici del procés de selecció.

Una oferta de treball sol tenir les següents parts:

1. Títol de l'oferta.
2. Identificació de l'entitat que la convoca.
3. Breu exposició del lloc de treball: funcions dependència, durada, etc.
4. Funcions del càrrec.
5. Perfil demanat.
6. Personalitat.
7. Condicions laborals.
8. Presentació de sol·licituds.
9. Observacions.



Anem per parts:

**L'oferta:** Qualsevol oferta de treball que feu ha de editar-se en paper oficial de la vostra institució. Per tant, a més del vostre logotip, hi constarà l'adreça, el codi postal, la població, el telèfon, el fax, el correu electrònic i la pàgina web. Amb aquestes premisses, faciliteu molt la identificació de l'ofertant a les persones interessades.

**Títol de l'oferta:** El títol de l'oferta ha d'indicar clarament què es busca: psicòleg, metgessa, gerent, logista, educadora social, administratiu, etc. També ha de mencionar per a quin projecte o programa i on s'ubica el lloc de treball.

**Identificació de l'entitat:** És una breu presentació de la vostra associació. Normalment s'explica quan es va fundar, l'objectiu o objectius principals, les àrees d'actuació, el col·lectiu beneficiari, etc.

**Breu explicació del lloc de treball que es pretén cobrir:** funcions que s'efectuaran, dependència funcional, si la persona seleccionada s'incorpora a un equip de treball i, per tant, quantes persones el formen i quin hi serà el seu paper, durada del contracte, termini de presentació de candidatures...

En aquesta primera part, hi ha algunes entitats que dediquen unes ratlles a contextualitzar l'oferta de treball: situació del país, de la ciutat, del barri, precedents, justificació, etc.

**Funcions:** En aquest apartat s'exposen en ítems totes les funcions que haurà de realitzar la persona seleccionada. En alguns casos no s'hi posen totes i només s'enuncien les més importants. Les funcions depenen de les característiques pròpies de cada lloc de treball. Alguns dels ítems més utilitzats en aquest capítol són:

- Identificació de projectes i contraparts.
- Formulació i presentació de projectes i informes de seguiment a cofinancjadors.
- Seguiment i suport tècnic als projectes en execució.
- Avaluació de programes.
  
- Representació de l'entitat a nivell oficial.
- Col·laboració amb les autoritats locals i amb les administracions públiques.
- Relació amb les ONG locals.
  
- Participació en la planificació estratègica de l'entitat, de l'àrea o del departament.
- Elaboració de la planificació anual de l'àrea.
- Elaboració del pressupost anual de l'àrea.
  
- Gestió dels recursos humans.
- Planificació, organització i gestió dels recursos humans.
- Coordinació de l'equip tècnic.
  
- Redacció de nous projectes.
- Desenvolupament i posada en marxa de noves propostes per a millorar les activitats del programa i els mecanismes de seguiment i avaluació.
  
- Gestió econòmica o administrativa.
- Control i suport a la gestió del pressupost.
- Gestió de la base de dades o de l'arxiu.
- Recerca activa de fons en organitzacions privades, administracions i particulars.
  
- Definició i execució de les estratègies de màrqueting, *fund-raising* i comunicació.
- Direcció del gabinet de premsa.
- Coordinació de campanyes.
- Organització d'esdeveniments.
  
- Atenció al públic.
- Coordinació de les delegacions territorials.
- Etc.

**El perfil demanat:** El perfil demanat sol comprendre 7 apartats:

1. Titulació.
2. Experiència professional.
3. Habilitats / Coneixements.
4. Idiomes.
5. Informàtica

6. Motivació.
7. Altres.

Abans d'entrar en cada un d'aquests, heu d'indicar si aquesta convocatòria cerca un home o una dona o tant se val, i la seva edat aproximada. A continuació entrareu en els altres requeriments.

**Titulació:** Indiqueu la titulació requerida (graduat escolar, batxillerat, formació professional, diplomatura, llicenciatura, doctorat, etc.)

**Experiència professional:** Sol demanar-se:

- Experiència en lloc similar.
- Experiència mínima de X anys en lloc similar.
- Experiència en països en vies de desenvolupament (PVD).
- Experiència sobre el terreny (per a cooperants expatriats).
- Experiència en gestió d'equips.

**Habilitats i coneixements:**

- Formació específica (cooperació internacional, voluntariat, gestió d'organitzacions no lucratives (ONL), medicina tropical, disminucions, drogodependències, etc.).
- Formació i experiència en gestió de projectes.
- Capacitat de treball en equip.
- Coneixement del sector.
- Coneixement de la realitat africana, latinoamericana, de les drogadiccions, del temps lleure, etc.
- Carnet de conduir: especifiqueu quins.

**Idiomes:**

- Especificar quins i el nivell de coneixement (bàsic, avançat, alt, relacional, conversa, redacció, etc.).
- Si la convocatòria és per a un lloc de treball en qualsevol de les cinc comunitats autònomes que tenen llengua pròpia oficial reconeguda (Catalunya, Euskadi, Galícia, Illes Balears, País Valencià), convé especificar si és necessari el coneixement del català, euskera o gallec.

**Informàtica:**

- Coneixements d'informàtica a nivell d'usuari.
- Coneixements avançats d'informàtica.
- Domini dels programes X, Z, Y.

**Motivació:**

- Motivació personal pel treball en ONL.
- Vinculació a les ONL.
- Compromís personal mínim d'un any.

**Altres:** En arribar aquest punt, es poden mencionar altres elements específics que no han sortit anteriorment.

En la redacció del perfil hi ha moltes entitats que utilitzen una fórmula que els va molt bé: d'una banda relacionen tot el que és imprescindible i d'altra indiquen que es valoraran altres elements.

**Personalitat**

En algunes ofertes es fa constar els trets personals que es valoraran especialment. Alguns d'aquests són:

- Obert/a.
- Organitzat/da.
- Negociador/a.
- Responsable.
- Amb capacitat de comunicació.
- Extrovertit/da.
- Capaç de treballar en equip.
- Motivat/da.
- Amb iniciativa.
- Rígorós/a.

- Amb capacitat d'adaptació.
- Creatiu/va.
- Identificat/da amb els objectius i finalitats de l'entitat.
- Dinàmic/a.
- Diplomàtic/a.
- Emprenedor/a.
- Imaginatiu/va.
- Entusiasta.

### Condicions laborals

Pel que fa a les condicions laborals, en les ofertes cal especificar-les molt bé totes. Els ítems més usuals són:

- Contracte laboral segons la legislació laboral espanyola.
- Contracte laboral amb alta en la Seguretat Social.
- Contracte per obra o servei.
- Contracte per a ciutadans comunitaris o permís de treball.
- Durada del contracte laboral. Període de prova.
- Categoria laboral de la persona contractada.
- Lloc de treball: esmentar la població i el país.
- Tipus de jornada: completa, mitja jornada, X hores a la setmana.
- Horari: indicar el tipus d'horari (comercial, flexible, intensiu, matins, tardes, etc.)
- Disponibilitat horària.
- Horari d'estiu: des del 15 de juny fins al 15 de setembre; des de l'1 de juliol fins al 31 d'agost, etc.
- Salari en funció del perfil aportat.
- Salari segons els barems interns de l'entitat.
- Salari brut de X ptes. mensuals.
- Nombre de pagues: 12, 14 o 15.
- Allotjament: indicar si l'entitat abona l'allotjament quan es treballa en altres països o quan s'ha d'anar a treballar a una altra població.
- Viatges: Indicar si cal viatjar sovint i si s'abonen els transports.
- Dietes: Especificar si es paguen dietes.
- Vacances anuals: 30 dies naturals o 22 laborables, etc.

### Presentació de sol·licituds

Sí és important especificar molt bé les condicions de contractació, també ho és indicar on s'han de presentar les sol·licituds, com i en quin termini. Així, per exemple, se sol posar:

Les persones interessades han d'enviar el seu CV (*Currículum Vitae*), carta de motivació i fotografia recent, indicant la referència Ref. XXX a:

- Departament de Recursos Humans (RRHH) o a nom d'una persona en concret o a un càrrec (director/a, gerent, president/a, director/a de departament, etc.)
- Nom de l'entitat.
- Adreça, codi postal i població.
- Indiqueu si es pot enviar per fax o per *e-mail*.
- Indicar si l'oferta de treball està publicitada o es pot consultar en la pàgina web.

Com veieu, es pot demanar el CV solament o també sol·licitar una carta de motivació i, a més, una fotografia. La carta de motivació es pot suggerir que l'enviïn escrita a mà si considereu el fet que us facin un estudi grafològic. La fotografia és opcional, però, per algunes feines (sobretot d'atenció al públic) se sol valorar.

També heu d'indicar si informeu o no per telèfon. Penseu que, depenent de l'oferta i de la seva difusió, podeu rebre moltes trucades i que, si les voleu atendre correctament, es necessiten moltes hores de feina.

Una opció que cada cop s'utilitza més és la d'indicar que “no s'informa per telèfon perquè l'oferta està molt ben definida” i que “als candidats i candidates preseleccionades se les convidarà a una entrevista”.

Finalment, no us podeu oblidar de dir quina és la data límit de presentació de currículums.

### Observacions

Al final de la convocatòria es poden mencionar algunes observacions com, per exemple:

- Les persones que no rebin resposta abans del XX de mes ZZ poden considerar desestimades les seves candidatures.
- Als candidats i candidates preseleccionades se'ls convocarà a una entrevista personal.
- Els currículums personals de les persones preseleccionades quedaran arxivats per ser utilitzats en el cas de noves convocatòries (si no és que els/les interessades manifestin el contrari).
- El candidat o candidata seleccionada rebran una formació específica per part de l'entitat ofertant.

## 12.4. Com elaborar un anunci en premsa de la vostra oferta de treball

En primer lloc heu de tenir en compte que la inclusió d'una oferta de treball en un mitjà de comunicació sol costar diners, encara que hi ha alguns que són gratuïts o que fan preus especials per a les ONL. En tot cas, si us poseu en contacte amb el departament comercial d'un diari sempre s'ha de negociar. En funció del tamany, del dia, del nombre de contractacions, etc., podreu tancar un preu o un altre.

En l'anunci ha de sortir:

- El vostre logotip a la part superior.
- El títol de l'oferta remarcat i la seva referència.
- Una breu presentació de l'entitat.
- La descripció del lloc de treball.
- Les funcions a desenvolupar.
- El perfil demanat, els requisits.
- El que es valorarà.
- Les condicions ofertades.
- On han d'enviar el CV i el termini de presentació.

Les mides més usals dels anuncis en premsa que contracten les ONL solen ser:

- 10 cm d'ample x 13 d'alçada
- 7 cm d'ample x 7 d'alçada.

Si l'anunci que voleu publicar és per una plaça de cooperant expatriat, heu de saber que cal que estigui autoritzat per l'Institut Espanyol d'Emigració, Ministeri de Treball i Seguretat Social.

Aquest departament concedeix l'autorització segons el disposat en l'article 20.3 de la Ley 33/1987 de juliol. Valida un text tancat, sense cap possibilitat de modificació o supressió, en els periòdics que s'indiquen i en un termini de 30 dies a partir de la data d'autorització.

En l'esmentat departament us facilitaran un qüestionari per a la formalització d'ofertes de feina a l'estranger. Els apartats que haureu d'emplenar són:

1. Dades d'identificació del contractant.

Nom de l'empresa (la vostra entitat):

Activitat:

Domicili social:

Població:

País:

Adreça:

Telèfon i fax:

Representant a Espanya:

Nom del representant:

Domicili:

Telèfon i fax:

Poder notarial:

2. Perfil professional demanat.

Professió:

Especialitat:

Titulació:

Experiència:

Idiomes:

Altres condicions:

3. Feina a desenvolupar.

Descripció de la feina a desenvolupar:

4. Condicions del contracte de treball.

País:

Ciutat / localitat / lloc:

Data d'inici del contracte:

Durada del contracte:

Durada del període de prova (si n'hi ha):

Jornada setmanal:

5. Condicions econòmiques.

Sou base (mínim garantit), expressat en la moneda en què s'abonarà i en pessetes (euros).

Salari mensual:                      Net:                      Brut:

Salari anual:                         Net:                         Brut:

Altres remuneracions: Hores extraordinàries, treballs en jornada nocturna o en dies festius. Determinar el concepte d'abonament d'aquests "emoluments" i la seva quantia.

6. Despeses de transport.

Les despeses de transport des d'Espanya per incorporar-se al lloc de treball i els de retorn un cop finalitzat, estan a càrrec de l'empresa o del treballador?

7. Allotjament.

Les despeses d'allotjament les assumeix l'empresa o el treballador?

Si l'allotjament el paga l'empresa, indiqueu si és individual o col·lectiu.

Si l'allotjament l'abona el treballador, indiqueu el preu mig mensual del lloguer:

8. Manutenció.

Les despeses de manutenció estan a càrrec de l'empresa o del treballador?

9. Vacances.

Durada de les vacances:

Dates en què es faran:

Indiqueu si s'ofereix l'abonament de les despeses per a gaudir-les en Espanya:

10. Asegurança en cas d'accident.

Companyia asseguradora:

Número de la pòlissa:

Determineu els riscos que es cobreixen i la quantia de les indemnitzacions que es concedeixen.:

Mort:

Incapacitat temporal:

Incapacitat permanent:

11. Reclutament del personal demanat (indicar els mecanismes de difusió que emprareu).

Professionals inscrits en el registre de demandants de feina en l'exterior de la Direcció General.

Professionals inscrits en les oficines de treball, depenents del Ministeri de Treball o de les Comunitats Autònomes que tinguin transferides les competències.

Difusió pública realitzada en mitjans de comunicació amb càrrec a l'ofertant i prèvia autorització del servei corresponent de l'Institut Espanyol d'Emigració.

Altres mitjans:

12. Data límit d'admissió de candidatures.

Determineu la data límit d'admissió de les candidatures que es presentin a aquesta oferta i que serà com a màxim de 30 dies a partir de la data de publicació de l'anunci o difusió de l'oferta.

13. Documentació que han d'aportar les persones interessades amb el seu CV.

#### 14. Formalització de l'oferta.

Juntament amb el qüestionari que s'ha de presentar per a la seva autorització, s'ha d'ajuntar un text en castellà (esborrany) del contracte que regularà la relació laboral.

Es farà constar la persona que subscriurà aquest document davant de l'Institut Espanyol d'Emigració, en nom de la firma contractant, especificant la condició en que actua i que acreditarà documentalment.

L'oferta ha d'estar datada, signada i segellada per la vostra entitat.

En les observacions que es fa en el qüestionari es menciona:

- Que totes les preguntes del qüestionari tenen una finalitat específica relacionada amb l'oferta que es tracta. Pel benefici dels sol·licitants es prega que l'empresa contractant empleni totes les qüestions detalladament i clarament.
- La selecció dels candidats i candidates la farà la vostra entitat.
- La Direcció General no és competent per tramitar les candidatures que puguin presentar els treballadors estrangers a aquesta oferta de feina exterior. En el cas que es presentessin aquestes candidatures, vosaltres heu de precisar si autoritzeu a la Direcció General perquè comuniquin les dades de l'empresa ofertant per tal que els mateixos interessats puguin enviar directament el seu CV.
- L'Institut Espanyol d'Emigració garanteix la confidencialitat de les dades d'identificació del contractant contingudes en el qüestionari, tot complint la Ley Orgánica 15/99 de protección de datos de carácter personal.

Un cop emplenat el qüestionari, tramitat al Departamento de Emigración i degudament autoritzat, es pot anar a contractar l'anunci als mitjans que s'han especificat.

En l'anunci cal fer constar que les persones interessades en aquesta oferta -solament ciutadans comunitaris- enviaran el seu historial professional a:

Emigración. Trav. de Gràcia, 303. 08025 Barcelona.

Cal indicar el número de referència.

Un cop publicat l'anunci, cal anar periòdicament a recollir els currículums que han anat arribant al Departamento de Emigración.

Per tal de demanar més informació, podeu contactar amb:

Ministeri de Treball i Seguretat Social  
Institut Espanyol d'Emigració (2<sup>a</sup> planta)  
Trav. de Gràcia, 303-311  
08025 Barcelona  
Tel. 934 013 000 Extensió 3140

### 12.5. El procés de selecció de noves persones contractades

El procés de selecció de noves persones contractades comprén 5 fases:

- Definició del perfil.
- Difusió de l'oferta.
- Selecció de currículums.
- Entrevista.
- Entrevista final.

Anem a pams:

#### **Definició del perfil:**

Com ja hem comentat en els apartats 12.2 y 12.3. el primer pas per a la contractació d'una nova persona consisteix a definir correctament el perfil que necessiteu. Valoreu el coneixements indispensables per a la realització de la feina, l'experiència mínima, els valors personals que tindreu en compte, el nivell de motivació, etc, però d'una manera objectiva. Amb això volem dir que no cal demanar, per exemple, un nivell altíssim d'anglès si la persona que voleu triar no l'haurà de fer servir mai; o sol·licitar molts anys d'experiència i no se quants més-

ters per agafar el telèfon, o cercar un/a superexecutiu/va i després que tingui un nivell retributiu d'auxiliar administratiu o de bidell.

### **Difusió de l'oferta:**

Un cop ja teniu definit el perfil, redacteu l'oferta de treball (apartats 12.3. i 12.4.) i procediu a la difusió de la convocatòria. Aquesta pot ser restringida o totalment oberta. Parlem de convocatòria restringida quan, en primer lloc, potencieu que hi accedeixin persones de la vostra pròpia entitat (altres contractats que volen canviar o promocionar-se, voluntaris, col·laboradors), o bé persones del vostre entorn que són particularment sensibles o que coneixen la temàtica en la qual treballa la vostra organització.

Si, en canvi, opteu per fer una convocatòria pública teniu diferents possibilitats, depenent si voleu que us costi més o menys diners. Així podeu:

- Fer un *mailing* a totes les entitats que treballen en la mateixa àrea d'actuació que vosaltres.
- Enviar la convocatòria a les diferents federacions o coordinadores d'ONG de la vostra ciutat i demanar-los que en facin la corresponent difusió.
- Trametre l'oferta a totes les persones que s'han apuntat a la vostra borsa de treball o que, quan us van visitar, us van manifestar el seu desig de col·laborar professionalment amb vosaltres.
- Enviar la vostra sol·licitud als departaments o serveis de les administracions públiques que donen suport a les associacions (Torre Jussana-Serveis Associatius, Institut Català del Voluntariat, departaments de Participació Ciutadana, etc.), a centres cívics i casals.
- Contactar amb portals de solidaritat en Internet (Red Internacional Solidaria-RISOLIDARIA, Canal Solidario, Sector-3, Haces falta, Voluntariat, etc.) i demanar la inclusió gratuïta en les seves borses de treball.
- Contractar espais publicitaris, sobretot en premsa escrita. Segons els mitjans, els dies i l'extensió haureu d'invertir més o menys diners.
- Difondre la convocatòria en webs especialitzades com Infojobs, Infoempleo, Laboris, etc.

### **Selecció de currículums:**

Al cap d'uns dies començareu a rebre currículums. Prèviament haureu decidit qui farà la selecció, si una comissió formada *ad hoc* (integrada normalment per dos o tres persones de la Junta Directiva i un parell de l'equip tècnic), un/a assessor/a extern o una empresa de selecció.

Imagineu-vos que ho feu vosaltres. En primer lloc seleccionareu aquells currículums que compleixen amb **tots** els requisits que heu demanat (edat, formació acadèmica, experiència professional, actituds i valors, etc.). Feu un primer grup.

Després us quedaran alguns currículums que no cal descartar però que no tenen totes les condicions (persones que tenen una edat sensiblement superior o inferior a la demanada, o que potser tenen menys experiència de la demanada, o una titulació inferior en idiomes, etc.). És el segon grup, o els de "la banqueta".

El tercer grup el formaran les persones que han presentat un currículum que no s'adiu amb el que vosaltres demaneu. Arxiveu els seus currículums i descarteu-los de la selecció. A aquestes persones els heu de fer arribar una carta d'agraïment molt acurada i motivadora. Penseu que qualsevol persona que cerca una primera feina o que està a l'atur pateix força quan veu que no troba treball i agraeix uns paraules d'ànim.

### **Entrevista**

A les persones del primer grup les convocareu a una entrevista personal. En aquesta entrevista, hi participaran dos o tres persones de la comissió. En canvi, a l'entrevista final hi seran presents tots els membres de la comissió de selecció.

Aquesta primera entrevista sol durar uns vint minuts. Penseu que si heu d'entrevistar a 20 persones necessitariu un mínim de set hores. També heu de ser conscients que algunes s'allarguen una mica més, que alguna persona arriba més tard de l'hora, que convé descansar per no perdre la capacitat d'anàlisi, etc.

### **El procés a seguir sol ser:**

1. Recepció de la persona. Paraules d'agraïment.
2. Breu explicació del lloc a cobrir: funcions, responsabilitat, dedicació.
3. Repàs del currículum.
4. Breu qüestionari preparat prèviament.
5. Comentari personal o "presentació" per part de la persona entrevistada.

6. Preguntes per part de la persona entrevistada.
7. Conclusió i comiat.

Després de l'entrevista, convé que els entrevistadors es reunixin i que mantinguin un canvi d'impressions. Us ajudarà molt haver confeccionat anteriorment una fitxa-model per prendre anotacions.

A continuació, repreneu el procés amb la següent persona. Procureu sempre que l'ambient sigui agradable i cordial i fer aturades periòdiques perquè, després de tres o quatre hores de selecció, els entrevistadors estaran cansats i la seva capacitat d'atenció, anàlisi i receptivitat no seran les mateixes que a l'inici de les sessions, i això suposaria una avantatge comparativa per les persones que atenen en les primeres hores.

### Entrevista final

D'aquest primer grup que estava format per unes 15 o 20 persones, finalment heu seleccionat 4 o 5 per l'entrevista final. A la resta convé comunicar-les per telèfon i per carta que no han estat seleccionades, però que mantindreu les seves dades per una altra convocatòria. Procureu que la carta sigui motivadora, agradable i que remarqui les seves aptituds.

En l'entrevista final hi solen assistir tots els membres de la comissió de selecció. Aquests es reunixen durant uns tres quarts d'hora o una hora amb cada candidat. En aquesta el més normal, després de les pertinents presentacions, és donar la paraula a la persona entrevistada perquè faci una presentació. Després d'aquesta, els diferents membres de la comissió plantegen les preguntes que consideren oportunes a l'entrevistat.

Un cop ja s'ha entrevistat a tots els candidats i candidates, la comissió intercanvia les seves apreciacions i pren la decisió. En alguna ocasió es dóna el cas d'haver de convocar a dos finalistes que tornin perquè estan al mateix nivell.

Una altra vegada, a les persones que no han estat seleccionades cal avisar-les amb tacte i agrair la participació en el procés de selecció.

Quan ja s'ha triat la persona que hom considera més indicada, se n'inicia el procés de tancament d'acords i contractació.

## 12.6. La contractació. Tipus de contractació

Si heu decidit contractar temporalment o indefinidament una persona podeu triar entre dos tipus de contractació: el contracte mercantil a professionals autònoms i el contracte laboral.

**El contracte laboral a professionals autònoms** és més recomanable per aquell tipus de relació laboral en la qual es contracten temporalment serveis. Sovint sentireu parlar de "contracte per serveis" o "contracte per obres". En aquest tipus de contracte no cal especificar el lloc o el temps que durarà. S'entén que la persona contractada ho estarà fins que s'acabi el servei.

Aquest tipus de contractació és molt senzilla per a la vostra entitat, però no ho és tant per a la persona contractada si no està donada d'alta com a autònom o no tenia intenció de fer-ho.

El contracte mercantil a professionals autònoms estableix una relació d'igualtat i compromís entre les dues parts. Es pot formalitzar de paraula o per escrit. No és necessari aixecar un document públic. Les clàusules específiques seran acordades per les parts, tot respectant la legalitat vigent. La regulació bàsica d'aquesta relació contractual està recollida en el Codi Civil, concretament en l'article 1.544.

Cada una de les parts té una sèrie d'obligacions amb la Hisenda Pública i la Seguretat Social.

Les obligacions del professional autònom són:

- Donar-se d'alta i abonar l'IAE (Impost d'Activitats Econòmiques) corresponent.
- Donar-se d'alta en la Seguretat Social d'autònoms.
- Pagar mensualment la Seguretat Social d'autònoms.
- Fer les declaracions trimestrals de l'IVA (Impost del Valor Afegit), llevat que l'activitat estigui exempta de l'IVA.
- Presentar el resum anual de l'IVA, llevat que l'activitat estigui exempta de l'IVA.
- Fer la declaració de la renda anualment.
- Donar-se de baixa en l'IAE quan fineixi l'activitat professional.
- Donar-se de baixa en la Seguretat Social d'Autònoms quan acabi l'activitat professional.



Per part de la vostra entitat, quan contracteu un/a autònom/a, heu de:

- Fer l'alta en el cens de retenció de l'IRPF (Impost de Retenció de les Persones Físiques).
- Redactar un contracte escrit (tot i que es pot formalitzar verbalment). Nosaltres us recomanem que preciseu per escrit quina serà la vostra relació contractual i les seves clàusules del mateix.
- Retenir un 9 per cent o un 18 per cent de les remuneracions, seguint les especificacions de l'apartat dedicat a la gestió de l'IRPF en contractes a autònoms.
- Pagar les retencions de l'IRPF trimestralment.
- Fer el resum anual de l'IRPF.

**El contracte laboral** és més recomanable quan vulgueu contractar una persona per un temps més concret, en un lloc i amb un horari determinat. Aquesta forma de contractació és molt senzilla per a la persona contractada i, en canvi, una mica més complicada per la vostra entitat, sobretot si no teniu cap persona més contractada. Els contractes laborals es formalitzen per escrit i s'han de registrar en les OTG (Oficines de Treball de la Generalitat). Per a redactar el contracte podeu emprar els models oficials facilitats per l'INEM o les OTG. En aquest tipus de contracte, la vostra entitat actua com a "empresa" encara que sigueu una entitat no lucrativa. La relació contractual es regeix per l'Estatut dels Treballadors i per tota la legislació laboral vigent.

Cal que tingueu present que hi ha diferents tipus de contractació, en funció de la durada de la jornada, del contracte, la finalitat de la contractació o les característiques de la persona contractada. Segurament haureu sentit parlar de contracte de jornada completa o de mitja jornada, dels contractes en pràctiques, etc. Consulteu la pàgina web de l'INEM o a una assessoria laboral per tal de triar el tipus de contracte que més us convingui. Pel que fa als models de contracte, també els teniu a la pàgina web que us hem recomanat.

En aquesta relació contractual, les dues parts tenen les següents obligacions:

El treballador o treballadora està obligat:

- A fer la declaració de renda anualment.

La vostra entitat ha de:

- Donar-se d'alta en el registre d'Entitats de la Seguretat Social.
- Fer l'alta en el cens de retenció de l'IRPF.
- Registrar el contracte laboral en l'OTG corresponent.
- Gestionar l'alta del treballador/a en la Seguretat Social.
- Fer les nòmines mensuals.
- Cotitzar mensualment a la Seguretat Social.
- Presentar les declaracions trimestrals de les retencions de l'IRPF i abonar-les.
- Presentar el resum anual de les retencions de l'IRPF.
- Donar de baixa al treballador/a en la Seguretat Social quan fineixi el contracte.
- A més heu de tenir a la vostra seu el Llibre de matrícules en el qual han de figurar les altes i baixes dels treballadors i treballadores que contracti la vostra entitat. Aquest llibre ha de restar sempre a disposició de les eventuals inspeccions de treball que es puguin produir.

Cada mes heu de fer les corresponents nòmines. Les nòmines són els rebuts de pagament dels salaris. Les nòmines consten d'original i còpia. L'original es facilita al treballador i la còpia queda per l'entitat. Han de figurar-hi com a mínim les següents dades:

Dades de l'entitat:

- Nom o raó social.
- CIF de l'entitat.
- Domicili
- Número d'inscripció a la Seguretat Social.

Dades del treballador o treballadora:

- Nom i cognoms.
- NIF del treballador o treballadora.
- Categoria professional.
- Lloc de treball.
- Número de matrícula.
- Data d'antiguitat en l'entitat.
- Número d'afiliació a la Seguretat Social.

Altres dades:

- Període de temps que comprèn la nòmina.
- Número de dies del període.
- Salari base.
- Complements salarials degudament especificats.
- Bases de cotització.
- Import i percentatges de les retencions de l'IRPF.
- Avançaments (si s'han efectuat).
- Remuneracions ens espècie (si s'han efectuat).
- Total a deduir (Seguretat Social del treballador més les retencions sobre l'IRPF).
- Líquid a percebre.
- Lloc i data del rebut.
- Signatura del treballador o treballadora.
- Signatura i segell de l'empresa.

Per tal de calcular els diferents conceptes de les nòmines i de la resta de despeses salarials podeu utilitzar el full de càlcul *Costes Salarials 2000* de l'Excel'97 o contractar **els serveis d'una assessoria**. Hi ha algunes que s'han anat especialitzant cada cop més en els serveis fiscals i laborals a entitats no lucratives o d'economia social.

## 12.7. La incorporació d'una nova persona a l'equip

En el primer útil d'aquesta sèrie ja vam esmentar la importància de dedicar temps quan s'incorpora una nova persona a la vostra entitat.

Un cop heu contractat a una nova persona o s'ha incorporat un/a nou voluntari/a l'heu de presentar a totes les persones de la vostra entitat: personal, voluntaris i voluntàries, membres de la Junta, col·laboradors esporàdics, etc.

Tant si és una persona contractada com un voluntari el més normal és que no tinguin un coneixement profund de la vostra organització. Per tant, han de rebre una formació "ideològica" i una altra específica per tal de desenvolupar les seves funcions.

La formació "ideològica" comprèn el coneixement dels orígens de l'entitat, els objectius i ideari, com són els òrgans de decisió i els de gestió i qui els forma, l'organigrama, els projectes, etc. Després els heu de posar al dia pel que fa a la programació de les activitats de l'any, així com dels objectius que s'han anat assolint.

Però la formació no acaba aquí. Heu de programar activitats de formació continuada, de fidelització, sobretot pel vostre voluntariat.

Si la persona que acabeu de contractar substitueix una altra és convenient fer un bon relleu. Normalment, el company o companya que marxa ho ha de comunicar amb temps suficient i seguint els teminis que marca la llei. Per tant, efectueu la selecció amb temps i mireu que puguin coincidir un dia i així que puguin comentar tots els temes importants. Si això no és possible, podeu comentar a la persona que marxa si podrà dedicar algunes estones a treballar amb la nova persona contractada un cop s'incorpori.

En tot aquest procés, però sobretot, quan es comencen a integrar al treball diari de l'associació, us anirà molt bé disposar dels protocols d'actuació, ideari, el llibre d'estil, de manuals de "benvinguda" i d'altres materials informatius o formatius que pugueu dissenyar d'acord amb les vostres necessitats.

En el cas del nou voluntari, un cop el voluntari ja us coneix més bé gràcies a la formació que li heu donat, ha de tenir molt clares quines seran les seves funcions i responsabilitats, així com la seva relació amb els companys d'àrea o departament.

Un dels errors més freqüents que se sol fer és donar feina el primer dia al nou vingut. Sovint no es fa *training*, entrenament. Llavors aquesta persona va perduda, no sap per on començar, no domina els més elementals mitjans que necessita per a desenvolupar la feina (el telèfon, el fax, la fotocopiadora, el correu electrònic, etc.). Així doncs, dediqueu un temps suficient per tal que es vagi integrant correctament a l'equip.

També li heu d'ensenyar el local: els despatxos, els arxius, on està el pannel informatiu, els lavabos, la "cuineta" o l'*office*, on pot penjar-se la roba, si tindrà algun calaixet, armariet o estant reservat per deixar les seves coses.

Comenteu-li els horaris de l'oficina, tant els habituals com els de les vacances.

A continuació ve el que anomenem “formació operativa”. És a dir facilitar-li una formació que li permeti fer anar el telèfon, el fax, la fotocopiadora, els ordinadors amb els seus programes (si els ha de fer servir), el pannel d’anuncis, etc.

Cal ser pacient i no voler donar tota la informació en un tres i no res. Totes les persones necessitem un temps per assimilar i interioritzar continguts, protocols, idearis, encara més quan estem parlant d’integrar-nos en una nova cultura corporativa.

## 12.8. Les relacions entre treballadors i ONL

En la relació contractual entre la vostra entitat i els eventuais assalariats cal tenir present les característiques pròpies d’una organització no lucrativa i els seus requeriments, però també el marc legislatiu que s’estableix entre una empresa (encara que no lucrativa) i el treballador.

Ja en el moment de la contractació ha de quedar molt clar com es planteja aquesta relació, quines seran les atribucions, responsabilitats, competències, grau d’autonomia, dependència funcional, etc., perquè així no deixeu lloc a malsentesos o ambigüitats.

Com a associació o fundació, la vostra entitat està organitzada més o menys jeràrquicament. Convé que tothom tingui clar l’organigrama, quins són els vostres òrgans de decisió, gestió i com es vehiculen les possibles queixes, reclamacions, suggerriments, etc.

En tant que projecte comú, en el qual participen voluntaris i assalariats, cal vetllar per una bona relació entre directius i subordinats. En aquest sentit, us recordem algunes recomanacions que ja vam esmentar en el primer dossier:

- Cal que tothom tingui molt clar el seu paper, càrrec i competències.
- També heu de saber què es pot esperar de cada membre de l’equip: llurs habilitats i limitacions.
- Cada membre de l’equip ha de procurar ajudar els altres.
- La clau de l’èxit és el respecte mutu.
- La paraula clau de les relacions entre caps i subordinats és... comunicació.
- Qualsevol informació personal ha de tractar-se amb el màxim respecte.
- Els caps han d’intentar programar els treballs que encomanen als seus subordinats i mirar de respectar els terminis de presentació acordats.
- Un cop encomanada una feina, els caps han de procurar no interferir constantment en el treball de les persones que la desenvolupen.
- Convé que tot membre de l’equip sàpiga en què treballen els altres.
- Quan un/a company/a surt de l’oficina cal que ho comuniqui a un altre company per poder donar raó a qui el/la demani.
- Els caps s’han d’interessar pels problemes de tots els membres de l’equip, molt especialment de les persones que s’acaben d’integrar o per aquells que, per circumstàncies personals, tenen problemes de difícil resolució.
- Procureu respectar els horaris laborals de tothom. Vigileu especialment encomanar treballs urgents a l’hora de plegar.

### Sobre les retribucions salarials

Qualsevol persona que vol treballar en una organització no lucrativa sap que el nivell retributiu és diferent al de les empreses. També sap que en la seva feina hi ha un fort component de compromís personal, de “militància amb la causa”, de dedicació especial.

Algunes entitats han debatut internament la política salarial de l’associació i ja tenen fixat, des de fa temps, el seu barem intern. A banda de les lògiques diferències entre directius, tècnics mitjans i administratius, se sol parlar de *seniors* i de *juniors*. També es considera si el treball s’efectua a la seu o en un altre país; si la persona contractada té fills, si aporta algun tipus d’experiència molt rellavant que s’ha de valorar, etc.

Fruit de la reflexió sobre aquests temes, hi ha associacions que parlen d’un concepte: el salari just. Aquest vindria a ser una retribució que estigués d’acord amb el nivell de qualificació i experiència de la persona contractada, amb les possibilitats econòmiques de l’organització i amb la idea que cap persona ha de ser injustament retribuïda i, molt menys explotada laboralment.

A més transparència, menys problemes. Perquè, com és normal, de problemes n’hi han: augments salarials, diferències de sous, agravis comparatius, complements, renovacions de contracte, etc.

## Acomiadaments

Un dels problemes que se sol plantejar és la marxa d'una persona contractada o el seu acomiadament. Les causes poden ser molt diverses:

- Que la persona hagi trobat una altra feina millor o que vulgui canviar.
- Que no tingui una bona relació amb els seus superiors.
- Que l'entitat no tingui recursos per poder renovar-la.
- Que l'entitat consideri que la persona contractada no té el perfil que buscaven.
- Que vulgui disposar d'una excedència o any sabàtic per millorar la seva formació o reflexionar sobre el seu futur.
- Que després d'agafar una baixa per malaltia o per maternitat es replantegi el seu futur laboral.
- Que desitgi preparar unes oposicions.
- Etc.

En qualsevol cas, i tal com es recomanava al *Codi d'ètica per a les ONG. Procés per a preparar un Codi de Conducta de les ONG*, elaborat el 1992 a Rio de Janeiro, cal arbitrar mecanismes de mediació i conciliació per tal de solucionar qualsevol d'aquests casos.

Quan a la vostra associació us trobeu davant la difícil papereta d'haver d'acomiar a alguna persona del vostre equip penseu:

- Abans d'arribar al punt de l'acomiadament, assegureu-vos que heu esgotat totes les possibilitats d'arribar a una entesa que l'eviti. Si, malgrat tot, això no és possible, procureu desenvolupar encara més la via del diàleg i de la comprensió.
- Totes dues parts heu treballat en el mateix projecte, sovint durant anys. Aquesta relació mereix el reconeixement mutu. Per tant, des del diàleg, cerqueu el consens pel que fa als conceptes tècnics de l'acomiadament (notificació, carta d'acomiadament, indemnitzacions, atur, la data de cessament, etc.).
- Prepareu el camí amb temps. Permeteu a la persona que deixa l'entitat un termini de temps que li faciliti la incorporació a una altra feina, establir contactes o començar la recerca d'un nou lloc de treball.
- El moment de la comunicació pot ser crític, si no és que hagi estat precedit per converses prèvies. Penseu en les reaccions normals, humanes, de la persona que és acomiadada. Tingueu tacte. Deixeu de banda recriminacions i discussions.
- Mai s'ha d'informar de l'acomiadament per telèfon o per fax.
- Cerqueu una sortida educada, elegant. De comú acord amb l'interessat/da, comuniquen la marxa d'aquest company/a a tot l'equip i reconeixen la seva dedicació a l'entitat.

Tot i que conclou una relació laboral, les relacions personals i amicals no tenen perquè acabar.

## 12.9. El voluntariat

*La força de les nostres accions voluntàries  
assegurarà la viabilitat de la nostra societat.*

Alexis de Tocqueville

El nombre de voluntaris i organitzacions que els acullen s'ha incrementat notablement en els països desenvolupats en els últims quinze anys. Això suposa, en alguns països com Gran Bretanya, el 4 per cent de la població activa i el 4,8 per cent del Producte Nacional Brut (PNB); a Alemanya donen treball al 3,7 per cent de la població; a França, el 4,2 per cent i suposen el 3,3 per cent del Producte Interior Brut (PIB). A Dinamarca, una de cada dues persones declara efectuar alguna activitat voluntària i una de cada quatre la desenvolupen dins d'una organització. A Irlanda, el 53 per cent dels adults manifesten ser membre d'alguna organització voluntària, sobretot religiosa.

Cada voluntari dels Estats Units dedica, com a mínim, una mitjana d'unes cinc hores a la setmana a activitats de voluntariat. En conjunt, això significa que els voluntaris dediquen aproximadament vint mil milions d'hores de servei a les seves comunitats. D'aquesta quantitat, es dediquen unes cinc mil milions d'hores al voluntariat informal, com, per exemple, visitar a un amic a un hospital o ajudar al veí que ho necessita. Els altres quinze mil milions d'hores estan dedicats a organitzacions com esglésies, hospitals, albergs per a persones sense llar, associacions d'ajuda mútua, grups cívics, fundacions, equips de rescat i cossos de bombers voluntaris. Si aquestes activitats no fossin desenvolupades per voluntaris no retribuïts, costarien als Estats Units uns cinquanta mil milions de dòlars.

El voluntariat es multiplica en qualitat i en quantitat. El camí no és unívoc, però l'objectiu és comú: lluitar contra la injustícia en les seves diverses manifestacions: pobresa, exclusió social, marginació. Les associacions de voluntariat lluiten per assumir la igualtat de drets, en una societat en què els serveis socials estan en crisi.

El nostre model de societat -consumista, depredador, insostenible- augmenta les diferències entre països rics i pobres, i entre els ciutadans del nostre propi món desenvolpat. El corrent consumista s'ha de contrarrestar amb una veritable distribució de la riquesa.

Ghandi va dir "la indiferència és la forma més alta de la violència". Per això, no podem restar impassibles. El voluntariat ha de ser actiu, ha de ser un *esmoreidor social*.

El nostre voluntariat ha de donar resposta als problemes de la nostra societat. Per tant, ha de ser modern, estar al dia.

La missió del voluntariat modern té dos components:

- a) La presència i el testimoni de l'exclusió.
- b) El compromís polític i l'acció.

No ens hem de dedicar solament a integrar, estimular i humanitzar, sinó que hem d'anar més lluny: lluitar per a la realització dels drets humans.

Ara bé, hem de ser conscients de les nostres capacitats i limitacions. El 72 per cent dels voluntaris i voluntàries enquestats en l'estudi més gran que es va fer en els últims anys en els Estats Units pensa que les institucions privades són, en general, més eficaces que els programes governamentals. Però, per sí sol, el voluntariat no triomfarà sobre l'exclusió. Per això, d'una banda, haurem de desenvolupar una estratègia racional que comporti una redimensionalització de les aliances i convenis amb les institucions de l'Estat; per altra, potenciar el treball en comú amb les forces sindicals, les empreses i amb les entitats del Tercer Sector.

Les associacions voluntàries influeixen molt en la definició de la conducta compassiva de la nostra societat. El nostre compromís passa per la construcció de l'*home solidari*, que visqui i passi a l'acció a través d'una actuació altruista.

El temps futurs requereixen un compromís. S'ha de fer un gran esforç educatiu. Davant nostre tenim el repte de la formació, de la qualitat del servei, així com la sensibilització de les institucions públiques i l'educació de la ciutadania. Sense una veritable educació de la ciutadania no es pot parlar de formació de voluntariat. Hem de tenir un llenguatge comú, una gramàtica universal.

En definitiva, no es tracta de negar el passat, ni d'invertir la marxa, sinó de trobar una nova línia. Potser el millor camí serà donar-se a l'altre amb alegria.

## 12.10. Què és ser voluntari? Les associacions de voluntariat.

*No sé qui de vosaltres trobarà la felicitat,  
però sé que aquells que troben la veritable felicitat  
són els qui s'esforcen per aprendre a servir els altres.*

Albert Schweitzer

El voluntari és la persona que realitza un servei de caràcter social, de forma voluntària i lliure, sense cap retribució ni guany econòmic, en els àmbits carencials de la nostra societat.

Normalment parlem de dos tipus de voluntariat diferents: el voluntariat informal i el voluntariat organitzat. Generalment, quan parlem de voluntaris o voluntàries es referim a la segona categoria. El voluntariat informal el formen persones que efectuen accions solidàries en el seu àmbit més proper de manera puntual i no sistemàtica: ajudar al veí, col·laborar en l'extinció d'un incendi, socórrer a una persona accidentada, etc. En canvi, el voluntariat organitzat fa efectiva la seva col·laboració no remunerada en una organització, assumint un compromís personal.

Els requisits que demanen les organitzacions de voluntariat solen ser diferents, segons les activitats pròpies de cada entitat. Tot i això, la majoria requereixen:

- Ser major d'edat.
- Tenir un esperit solidari i humanitari.
- Estar disposat a treballar en equip.
- Acceptar un compromís personal mínim.
- Assumir la filosofia d'actuació i els objectius de l'entitat.
- Tenir un cert inconformisme davant la marginació social.

Per a moltes persones que hem treballat amb voluntaris i voluntàries, entenem al voluntari/a com a donant, ja que efectua una donació; potser la més preuada, car dóna el que en la nostra societat té més valor: el temps. Com a donant, la seva contribució li proporciona:

- Un coneixement personal de la realitat social en què actua.
- Participar activament en un projecte de solidaritat.
- Conèixer persones amb la mateixa sensibilitat.
- Trobar un camí per donar-se als altres.
- Treballar sense ànim de lucre, solidàriament.
- Participar activament en la vida de la comunitat.

Les associacions de voluntariat són:

1. Idees i valors per a la vida quotidiana dels ciutadans i ciutadanes.
2. Comunicació entre la ciutadania.
3. Creació de vida activa ciutadana.
4. Espais per al diàleg que fan possible la convivència.
5. Resposta a les necessitats ciutadanes actuals.
6. Xarxes organitzades que fan possible la relació amb altres actors socials.
7. Espais de construcció d'un nou futur.
8. Punts de comunicació amb altres entitats nacionals i internacionals.
9. Democràcia viva, espai de descobriment de la dimensió social.
10. Les associacions de voluntariat som, com a organització, un equip de ciutadans i ciutadanes autònoms, en comunicació i acció per una ciutat vertebrada des de la seva ciutadania.

Basat en el *Manifest del Dia Internacional de Voluntariat Associatiu*, 1995.  
Torre Jussana. Ajuntament de Barcelona.

### 12.11. Àrees de treball

El món del voluntariat és ampli i divers i actua sobre una realitat canviant, ja que contínuament apareixen noves necessitats a les quals el voluntari ha de fer front. Tot i això i, en general, podem classificar-lo en cins grans àrees o àmbits:

- Voluntariat social: Els destinataris són les persones o col·lectius amb algun dèficit o característica problemàtica que dificulta la seva plena integració i benestar social (disminuïts, malalts, pobres, sense sostre, immigrants, persones en risc social...). L'ajuda sol ser de tipus assistencial, preventiva i de suport, amb intervencions personalitzades.
- Voluntariat comunitari: És un conjunt molt divers d'intervencions cíviqes que es fonamenten en la promoció de la vida associativa. Realitzen una dinamització del seu entorn sociocultural i faciliten canals d'integració de les persones a la vida social. Alguns exemples són les associacions de veïns, els centres comunitaris, les associacions esportives, l'educació en el lleure, etc.
- Voluntariat cultural: L'objecte de l'acció és la cultura del país i es treballa en activitats com la dinamització de la cultura popular i tradicional, la producció artística, la defensa del patrimoni cultural, etc.
- Voluntariat ambiental: Centra les actuacions en la natura i el medi ambient en general. Es col·labora amb grups ecologistes i de defensa del patrimoni natural, grups d'educació ambiental, de creació de consciència, etc.
- Voluntariat de cooperació internacional: Actuacions a favor d'altres països, especialment del Tercer Món, en una línia de cooperació internacional mitjançant l'educació per al desenvolupament, intercanvis, projectes de desenvolupament, camps de treball, accions d'emergència...

Aquesta és una de les possibles classificacions. Ara bé, dintre de cada una d'aquestes àrees és possible desenvolupar diversos tipus d'accions i en diferents nivells d'intervenció: atenció personalitzada, coordinació de les activitats de voluntariat, suport a la gestió de l'associació, organització d'activitats o campanyes concretes, etc.

### 12.12. Quines són les motivacions dels voluntaris i voluntàries

Si ja treballeu o heu de treballar amb voluntaris i voluntàries heu de conèixer bé les motivacions que els impulsen a col·labora altruïstament. A tall d'exemple, algunes de les respostes que els voluntaris donaven a l'estudi de Wuthnow<sup>(2)</sup> van ser:

- "M'encanta la glòria".
- "M'agrada estar al centre de tots els saraus".

- “Rebo un tracte especial per altres elements de la meua comunitat”.
- “Col·laboro per les recompenses que s’obtenen per ser altruista”.
- “Per l’emoció”.
- “Tinc complex de salvador”.
- “Compenso la meua inseguretad personal”.
- “Per l’ambient protector”.
- “Per a combatre la soledat”.
- “Necessito a altres voluntaris perquè enriqueixen la meua vida”.
- “Disfruto perquè sempre passen coses diferents”.

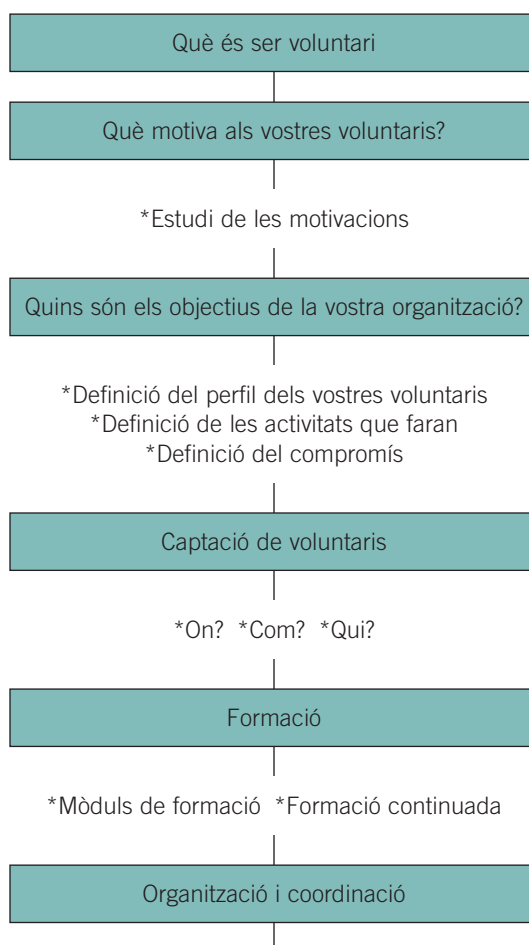
Aquestes expressions col·loquials les podem resumir en diverses motivacions tipus:

- Interés personal.
- Èxit personal.
- Compassió.
- Necessitat d’autojustificació.
- Promoció social.
- Recompensa divina.
- Satisfacció psicològica.

El responsable o responsables de selecció i formació de voluntariat de la vostra associació han de valorar la motivació de cada voluntari/a i decidir sobre la seva possible col·laboració, tenint en compte l’ideari de l’organització, els vostres objectius i les activitats de voluntariat. Aquesta decisió sol ser delicada i requereix d’unes bones habilitats d’observació, anàlisi i diplomàcia.

## 12.13. Organitzant el vostre voluntariat

Per organitzar el vostre voluntariat us proposem seguir el següent esquema:



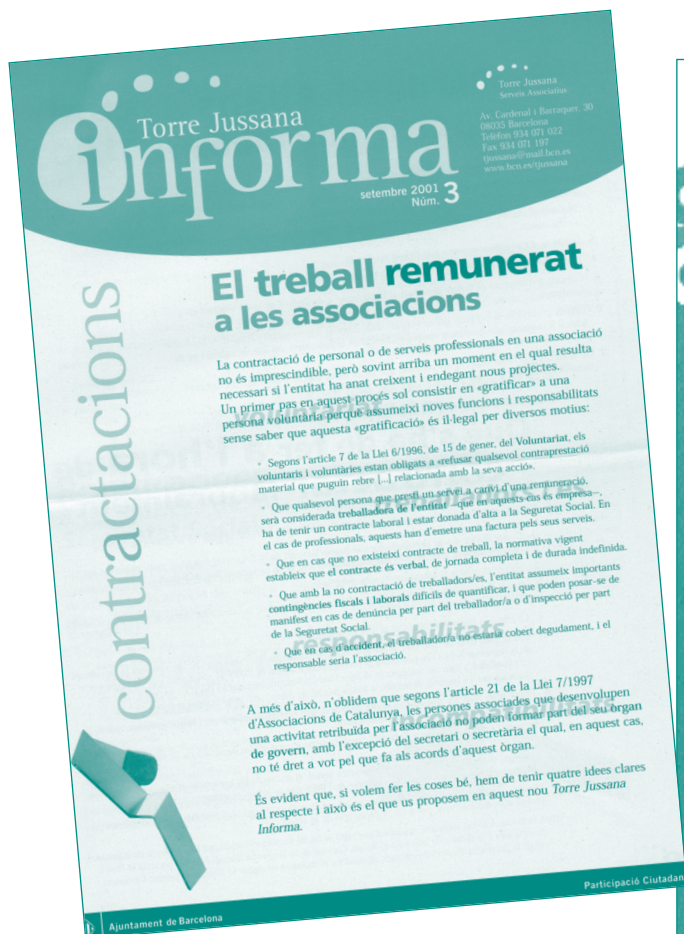
\* Bases de dades \* Reunions de treball \* Coordinació del voluntariat  
\* Activitats de reafirmació \* Avaluació \* Prospectiva

## 12.14. Captació de voluntaris

La captació de voluntaris pot ser activa o passiva. La captació passiva consisteix a esperar que les persones interessades s'apropin a la nostra seu. En canvi, una actitud activa implica efectuar accions per tal d'aconseguir el suport de nous voluntaris i voluntàries. Hi ha diverses possibilitats:

- Recerca de voluntaris i voluntàries per telèfon, en base a llistes de coneguts.
- Fent un *mailing* a un grup de persones preseleccionades prèviament.
- Anar-los a buscar a "bancs de voluntaris": Federació Catalana de Voluntariat Social, Torre Jussana-Serveis Associatius, Institut Català del Voluntariat.
- Utilitzant diferents punts informatius:
  - PIJ: Punts d'Informació Juvenil.
  - Centres Cívics.
  - Casals.
  - Serveis d'informació municipal.
- Fent difusió en els mitjans de comunicació:
  - En la secció de societat de periòdics de gran tirada.
  - En els diaris locals o publicacions municipals.
  - En les revistes de repartiment gratuït.
  - Contractant publicitat: anuncis, falques. Aquests anuncis poden ser pagats o patrocinats.
- Fent difusió en col·legis, instituts, facultats.
- Mitjançant una campanya publicitària, emprant múltiples recursos com:
  - Tanques, *opis*.
  - Falques de ràdio.
  - Fotolits en premsa.
  - Espots de televisió.
  - Bustiatge.
  - Màrqueting directe.

Les vostres campanyes han de ser realment eficaces; per això caldra millorar la propaganda, fixar-vos en els incentius que aconseguen motivar a les persones, analitzar els elements que impulsen als voluntaris potencials a actuar.





## 12.15. Com redactar una demanda de voluntariat

La gran majoria de les associacions o fundacions desenvolupen les vostres activitats mitjançant la col·laboració desinteressada de voluntaris i voluntàries. Quan necessiteu el suport de nous col·laboradors disposeu de diverses possibilitats de difusió de les vostres demandes: butlletí de l'entitat, passar la veu, col·locar-lo en el panell d'anuncis, enviar la demanda a una borsa de voluntariat, difondre-la a través dels mitjans de comunicació, una carta, etc. En qualsevol cas, és necessari redactar adequadament una demanda de voluntariat.

Aquesta normalment sol tenir les següents parts:

1. Títol de la demanda.
2. Identificació de l'entitat que la difon.
3. Lloc on es farà l'activitat.
4. Nombre de voluntaris/ies que necessiteu.
5. Activitat a desenvolupar.
6. Descripció.
7. Requisits.
8. Dedicació.
9. Més informació.
10. Observacions.

**Títol de la demanda:** Ha d'indicar clarament quin tipus de voluntari o voluntària busqueu, per a quina activitat o projecte i on el farà.

**Identificació de l'entitat:** Breu presentació de la vostra associació o fundació (any de fundació, objectius, àrees d'actuació, col·lectiu beneficiari, etc.)

**Lloc on es farà l'activitat:** Indiqueu exactament el lloc on farà l'activitat (població, barri, seu de l'entitat, etc.)

**Nombre de voluntaris/àries que es necessiten:** Preciseu el nombre de voluntaris o voluntàries que necessiteu.

**Activitat:** En aquest apartat s'exposa en forma d'ítems l'activitat o activitats que haurà de fer el/la nou/va voluntari/a. Aquí teniu alguns exemples:

- Acompanyament a...
- Activitats de Relacions Públiques.
- Suport a famílies de...
- Atenció al públic.
- Atenció a la botiga de solidaritat.
- Atenció telefònica.
- Biblioteca / Centre de Documentació.
- Campanyes de sensibilització.
- Camps de treball.
- Captació de recursos.
- Disseny de projectes.
- Informàtica.
- Ludoteca.
- Manteniment de les bases de dades.
- Monitors/es de temps lliure.
- Publicacions.
- Seguiment de contactes.
- Feines administratives.
- Traduccions.

**Descripció:** Un cop heu enunciat el tipus d'activitat que efectuaran els nous voluntaris, descriu breument en què consistirà cada una d'aquestes.

**Requisits:** Si per realitzar alguna acció de voluntariat o, en general, sol·liciteu alguns requisits, cal que els expliqueu amb deteniment. Les vostres indicacions serviran d'orientació als possibles voluntaris i voluntàries i us evitaran entrevistes o consultes telefòniques infructuoses. Així, per exemple, podeu mencionar:

- Llicenciats/des o diplomats/des.
- Coneixements d'informàtica a nivell d'usuari.
- Coneixements de comptabilitat.
- Facilitat d'adaptació.

- Capacitat de treball en equip.
- Motivació per l'àrea d'actuació de l'entitat.

**Dedicació:** Quina dedicació demaneu als futurs col·laboradors?

- Compromís a llarg termini.
- Compromís mínim de...
- Depenent de la disponibilitat personal.
- De tal data fins a tal (en el cas d'activitats especials com, per exemple, exposicions, simpòsiums, fòrums, etc.).
- Dies laborables.
- Caps de setmana.
- Vacances.
- Un o dos matins / tardes a la setmana.
- X hores a la setmana.

**Més informació:** Generalment les vostres entitats disposen d'una persona que s'ocupa d'informar els futurs col·laboradors. Convé que indiqueu a aquests el seu nom i cognoms, el telèfon de contacte i l'horari d'atenció. Així, doncs, preciseu:

- Contactar amb el senyor o senyora...
- Nom de l'entitat.
- Adreça. Codi postal. Població.
- Telèfon. Fax.
- *E-mail*.
- Pàgina web.
- Horari d'atenció de la persona responsable.

**Observacions:** En aquest apartat podeu precisar qualsevol observació que cregueu que ha de tenir en compte el futur voluntari/a. Per exemple:

- Es facilitarà certificat de pràctiques als voluntaris i voluntàries.
- Si l'entitat facilitarà una formació específica.
- Les persones interessades podeu venir a la sessió informativa del dia ... en...
- Etc.

## 12.16. La fidelització dels voluntaris

Si captar voluntaris és important, tant o més ho és la seva fidelització.

Què podeu fer per fidelitzar els voluntaris i voluntàries?

- Dediqueu-los temps: Temps per a la seva formació, per al coneixement mutu, per a copsar les seves motivacions i inquietuds, les seves experiències i il·lusions.
- Tenir un contacte diari: Saludar a tothom i tenir sempre a punt unes paraules de reconeixement i d'ànim. Preocupar-se per la seva situació personal, professional i familiar.
- Saber perdre el temps, prendre un cafè: En la feina quotidiana també cal saber perdre el temps, intercanviar coneixements, compartir *hobbies*, parlar del temps, de llibres o de futbol.
- Organitzar trobades específiques per voluntaris com, per exemple:
  - Revetlla de Sant Joan o de Sant Pere.
  - Les festes del barri on teniu la vostra seu.
  - La Mercè.
  - La Castanyada.
  - Nadal.
- Dedicar un espai en les vostres publicacions periòdiques per parlar de les accions de voluntariat.
- Dotar-los d'un espai relacional. Si podeu disposar d'un espai a la vostra seu, encara que sigui petit, perquè els voluntaris i voluntàries es trobin, tinguin les seves coses, prenguin un cafè, llegeixin la premsa, parlin distesament...
- Altres coses que es poden fer:
  - Que rebin puntualment el butlletí.
  - Organitzar festes de "reconeixement" d'uns voluntaris o d'un grup.
  - Commemorar aniversaris.
  - Dedicar un espai fix en el panell d'anuncis i explicar què fa cada un.
  - Organitzar trobades de voluntaris en una casa de colònies.

- Muntar debats per grups.
- Invitar-los a les conferències.
- Fer que participin a les assemblees.
- Copsar periòdicament la seva opinió mitjançant enquestes qualitatives i quantitatives.

## 12.17. Un exemple de formació i organització d'activitats de voluntariat: Medicus Mundi Catalunya

Pràcticament des de la seva creació, el 1963, Medicus Mundi ha desenvolupat les seves actuacions de cooperació sanitària en el Tercer Món i de sensibilització en el Nord comptant amb l'inestimable suport de voluntaris i voluntàries. En 1992, any en què es va crear el Departament de Comunicació de Medicus Mundi Catalunya, es procedia a repensar i estructurar les activitats de voluntariat.

Un cop analitzat el tipus de voluntariat que fins al moment havia col·laborat amb l'entitat, les seves motivacions personals i els objectius i ideari de l'organització, es va passar a definir i dissenyar les futures activitats de voluntariat i la metodologia de treball.

Les possibles activitats de voluntariat es van concretar en 9 àrees:

Administració:

- Tramesa de cartes.
- Encàrrecs.
- Fotocòpies, arxiu.
- Comptabilitat.

Equip de redacció del butlletí:

- Redacció d'articles.
- Selecció de materials.
- Aportació d'idees.

Premsa:

- Articles.
- Contactes amb els mitjans de comunicació.

Publicacions:

- Publicacions.
- Material promocional.
- Estudis.

Biblioteca:

- Catalogació.
- Bases de dades.
- Recensions.
- Butlletí de sumaris.
- Selecció de noves adquisicions.
- Servei de préstec.

Suport als becaris que venien de països del Sud:

- Acompanyament.
- Suport psicològic.
- Assessorament.
- Seguiment humà.

Difusió:

- Campanyes.
- Estands informatius.
- Difusió a comarques.

Farmàcia:

- Tramesa de medicaments.
- Elaboració de fitxes de consulta.

Comissions de seguiment dels projectes:

- Seguiment.
- Avaluació.
- Assessorament tècnic.

La **metodologia** de treball que se seguí fou:

1. Promoció del voluntariat.
2. Sistemes de captació.
3. Primera entrevista (informativa).
4. Segona entrevista (definició de l'àrea de treball).
5. Formació.
6. Concrecció de l'activitat i del compromís.
7. Posada en marxa. Seguiment
8. Integració en el col·lectiu. Reunions periòdiques.
9. Formació continuada.

Un cop que el voluntari o voluntària havia decidit participar-hi passava per un període de formació de cinc mòduls de dues hores cada un. Sempre que era factible, la formació es feia en grup. El contingut dels mòduls era el següent:

Mòdul I: Presentació de l'entitat. Filosofia, ideari. Objectius.

Mòdul II: Els projectes de cooperació sanitària. Nivells d'actuació de Medicus Mundi en el Sud.

Mòdul III: Serveis que ofereix Medicus Mundi: Centre de Documentació, farmàcia, cursos, beques de formació.

Mòdul IV: L'educació per al desenvolupament: Objectius. Principis. Metodologia. Activitats.

Mòdul V: Definició del treball a desenvolupar pel voluntari/a o pel grup.

## 12.18. Avaluació

Les entitats de voluntariat heu de dotar-vos de sistemes d'avaluació del treball que realitzen els vostres voluntaris. També heu de conèixer l'opinió de cada un dels vostres voluntaris i voluntàries sobre el seu treball, la percepció que tenen sobre la seva entitat, el seu nivell d'integració...

Per conèixer millor els vostres voluntaris podeu utilitzar diversos mètodes: enquestes, entrevistes, reunions per grups, *house organ* obert, jornades de reflexió, etc.

En l'apartat "La investigació i l'avaluació" del primer útil d'aquesta trilogia, ja vam comentar quines són les premisses que cal tenir en compte per avaluar què opinen de vosaltres; també comentàvem diferents mètodes d'avaluació i, fins i tot, vam reproduir un model d'entrevista d'opinió pensada pels vostres voluntaris i voluntàries.

Hauríeu de procurar que l'"activisme" no limités la vostra capacitat de reflexió individual i col·lectiva. De manera semblant, hauríeu de potenciar constantment la comunicació interna i l'atenció personalitzada als vostres col·laboradors i col·laboradores voluntàries.

## 12.19. Problemes i reptes en el voluntariat

Ja hem esmentat al principi d'aquest capítol que cal ser conscient de les vostres limitacions. Si la vostra entitat no estableix límits, si no és conscient del que pot o no pot demanar als voluntaris, al personal remunerat, té el perill de perdre el nord, de desapropiar recursos, esforços i il·lusions.

Alguns dels problemes o reptes que actualment es plantegen les entitats de voluntariat són:

### **Respondre a una pèrdua de valors i a l'establiment d'altres nous**

Els temps canvien, els valors en que creieu fa vint anys no són inalterables. Potser penseu que hi ha valors universals i atemporals. Hi ha alguns que potser sí, però la majoria es van conformant amb el pas del temps, amb la influència dels canvis econòmics, socials i polítics.

També ens trobem en un moment d'emergència de nous moviments socials, de propostes alternatives. En algunes societats com la nostra, la immigració, el descens de la natalitat, l'envelliment de la població, la fi de l'estat del benestar, etc., repercutiran sobre tots els aspectes de la nostra vida.

Per tant, cal ser conscients d'aquests canvis i saber-se adaptar; estar amatent a tot el que passa al vostre voltant, analitzar-lo, adoptar una actitud oberta, reflexionar i actuar en conseqüència.

### **El canvi intern, tant a nivell organitzatiu com estratègic**

Les experiències del passat en l'àmbit del voluntariat, la utilització de recursos i pràctiques pròpies del món empresarial, la necessària professionalització per donar alguns serveis o millorar la qualitat dels projectes, l'impacte de les noves tecnologies de la informació i de la comunicació són factors que cal tenir en compte a l'hora de millorar la vostra organització.

El vostre model organitzatiu no pot restar estàtic, ha d'aprofitar totes les experiències i recursos, s'ha d'adaptar a un temps que alguns experts qualifiquen com de "nova revolució tecnològica". Sense caure en cap concepció darwiniana, però essent realista, les organitzacions de voluntariat que no se sàpiguen adaptar als nous temps, veuran la seva supervivència compromesa.

### **La coordinació entre les entitats de voluntariat**

A la nostra societat, a la nostra ciutat, hi ha moltes entitats no lucratives que treballen en el mateix sector amb objectius comuns. Tot i que hi ha iniciatives compartides, encara queda molt per fer. Cal deixar de banda l'afany de protagonisme, els personalismes, els interessos personals o col·lectius, etc.

La cooperació ha de començar en les mateixes associacions. És necessari desenvolupar una veritable cultura de la cooperació.

La constitució de federacions, la creació de plataformes, taules, comitès de solidaritat, comissions de treball, etc., són alguns dels punts de trobada.

Quan s'han desenvolupat accions comunes ben pensades i planificades, els resultats no s'han fet esperar: Codi ètic, Lleis de cooperació, assignació de més partides pressupostàries per part de l'Administració, la recuperació d'un espai reivindicat pel barri, etc.

Compartir recursos, experiències i serveis suposaria un gran pas endavant, de gran transcendència i també un estalvi de despeses importants, alhora que enfortiria increïblement el sector associatiu.

### **L'equilibri entre el voluntariat i la professionalització**

Professionalització o professionalitat? Sens dubte professionalitat. El treball en les associacions el poden fer persones voluntàries o contractades. En alguns casos és del tot necessària la participació de professionals remunerats que gestionin més el dia a dia de l'associació. És evident que actualment s'està imposant una professionalització de les entitats del tercer sector, però això no hauria d'anar en detriment de l'esperit de l'associació, que va nèixer del voluntariat.

Voluntaris i contractats (en algunes associacions els anomenen "alliberats" per donar un altre sentit a la seva contribució) han d'entendre que formen part d'un projecte solidari. Cada col·lectiu ha de comprendre les motivacions i expectatives de l'altre. Cada grup hauria de fer l'esforç per saber quin és el seu paper i com aquests són complementaris i ajuden a fer possible la missió.

I si es donen situacions de disensió o de confrontació, el diàleg i la reflexió sempre seran les millors opcions, les que us permetran avançar; perquè també s'aprèn de les situacions de crisi i sovint se'n surt encara més reforçat.

### **La tangibilització.**

Quan una associació desenvolupa un programa i els resultats són ben visibles, propers o "tangibles", tots els col·laboradors i col·laboradores veuen immediatament recompensats els seus esforços, siguin aquests econòmics o presencials. Ara bé, quan els beneficiaris es troben a milers de quilòmetres, o es fan activitats de sensibilització o de pressió política, els "guanys" costen més de veure. No són "tangibles" (o almenys no tant). En aquests casos es fa necessari "tangibilitzar" la vostra actuació mitjançant informes, reportatges, conferències, exposicions, presentacions, etc. Tot el que sigui necessari per tal de demostrar que feu feina i que la feu ben feta.

## La captació: “No tinc temps”

Quantes de les vostres associacions heu comentat sovint “necessiten voluntaris i ens és molt difícil trobar-ne; ens diuen que no tenen temps”?

En apartats anteriors ja us hem donat algunes pistes sobre motivacions, captació i organització del voluntariat. Potser us hauríeu de preguntar si el vostre projecte és prou engrescador perquè moltes persones us vulguin donar suport com a voluntàries. O també si les atribucions, funcions o serveis que fan aquests voluntaris són prou motivadors per ells. Els aconseguiríeu fidelitzar?

Wuthnow<sup>iii</sup>, ens dóna exemples molt clars de no és tan difícil captar voluntaris. El que posa de relleu és que cal tenir un bon projecte, saber convèncer i adequar-se a les possibilitats reals de cooperació dels vostres voluntaris.

El telèfon, una carta motivadora, el contacte personal, el boca-orella, una bona comunicació associativa, us obriran moltes portes.

Ara bé, i convé remarcar-ho, aquestes activitats de captació no es poden deixar a la improvisació, a l'atzar o a la sort; cal planificar, treballar ordenadament amb perseverança i paciència.

## La formació i la qualitat del servei

Al llarg d'aquesta obra ja hem incidit reiterament en la necessitat de millorar constantment la formació del vostre voluntariat per tal de millorar la qualitat del servei. La formació s'ha d'entendre com un procés que no fineix mai i com a part consubstancial de la pràctica voluntària. És per això que la vostra entitat ha d'establir activitats de formació bàsica pels nous voluntaris, activitats d'aprofundiment i ampliació de coneixements, dins d'una estratègia planificada de formació continuada.

## El finançament de les entitats de voluntariat.

La majoria de les organitzacions no lucratives de l'Estat espanyol té una gran dependència del finançament públic. Això compromet perillosament la seva subsistència, ja que, per causes conjunturals (canvis de govern, de polítiques socials, de disponibilitat pressupostària, etc.), poden veure com aquells ingressos anuals, aquella subvenció vital, pot minvar dràsticament i desaparèixer, posant en perill el futur de l'associació.

Davant d'aquesta situació, els experts recomanen la diversificació de les fonts de finançament. Aquesta estratègia comporta diverses polítiques o línies d'actuació:

- Diversificar les administracions públiques que col·laboren amb vosaltres.
- Augmentar el nombre de socis o donants.
- Promoure la col·laboració amb el món empresarial.
- Pressionar perquè es produeixin canvis legislatius que permetin un marc normatiu que afavoreixi fiscalment les persones o entitats que vulguin donar-vos suport.
- Arribar a convenis pels que rebeu una compensació econòmica per part de l'Administració per determinats serveis que doneu a la comunitat.
- Etc.

En aquest sentit, hi ha molta bibliografia, moltes experiències i molts recursos que provenen del món empresarial, de les noves tecnologies i d'altres entitats no lucratives d'altres països que us poden ajudar en la recerca de l'ideal: l'autofinançament.

## L'“explotació del voluntariat”

Alguns voluntaris o ex voluntaris han manifestat que, alguna vegada o sovint (depèn dels casos), s'han sentit “explotats” per l'associació amb la qual col·laboraven, que els feien servir com a “machacas” o com a “mà d'obra barata”.

Fer sempre tasques repetitives (fotocopiar, arxivar, ensobrar, etiquetar, fer paquets, etc.), tot i que són activitats necessàries pel funcionament quotidià de l'associació, poden desmotivar els voluntaris/ies més trempats i propiciar la seva marxa.

Per tal d'evitar aquestes situacions convé:

- Assabentar prèviament al voluntari de les activitats que pot fer o que farà.
- Explicar sempre per a què serveix la feina que s'està fent. Per exemple, si s'està ensobrant un *mailing*, comentar què s'envia, a qui, per a què, si ells també ho rebran, etc.

- Diversificar al màxim les feines repetitives. Evitar que el mateix voluntari/a faci sempre la mateixa activitat, sobretot la més monòtona.
- En les feines més feixugues, “arremangar-se” tots. És molt important que els caps de departament també col·laborin, encara que sigui una estona i més simbòlicament que efectivament.
- Facilitar un bon ambient, distès, obert, entretingut, durant la realització de les feines repetitives. Idees: poseu música, comenteu pel·lícules, expliqueu *hobbies*, anècdotes... sempre reforçant el paper que cada voluntari fa.

### **La participació del voluntariat en els òrgans de decisió**

En moltes entitats, els socis són alhora voluntaris i, per tant, gaudeixen dels drets que com a socis els reconeixen els Estatuts de l'associació. Però, en canvi, en altres organitzacions, els socis i els voluntaris no tenen el mateix estatus.

En aquestes, els socis tenen dret a participar en els òrgans de decisió –sobretot en l'òrgan sobirà, l'Assemblea–, poden presentar-se a les eleccions de Junta Directiva i formar part de comissions consultives. Als voluntaris, en molts casos, se'ls convida a assistir a les Assemblees o reunions però no poden exercir el dret de vot i no poden presentar-se a les eventuais eleccions als òrgans de govern.

Aquesta situació pot generar alguns conflictes entre voluntaris i associats (tot i que els membres de la Junta Directiva cal considerar-los com a socis i com a voluntaris). El voluntari o voluntària “de a peu”, sobretot els més compromesos amb l'entitat, poden tenir la sensació “que no se'ls té en compte” a l'hora de prendre decisions importants.

En el cas que realment els voluntaris no puguin exercir el dret de vot o de participar en els òrgans de governs, hom recomana establir uns canals de participació. Les possibilitats són múltiples. Aquí us enumerem algunes:

- Crear la figura del representant o representants dels voluntaris i que aquests tinguin reunions periòdiques amb els òrgans de govern.
- Fer socis sense quota o socis “honorífics” a aquells voluntaris que han mantingut un compromís mínim de 2 o 3 o més anys amb l'entitat i, per tant, equiparar a aquests amb els socis “de quota”.
- Organitzar reunions periòdiques amb tots els voluntaris.
- Convocar fòrums d'intercanvi d'idees, de reflexió conjunta.
- Establir mecanismes de consulta: enquestes, entrevistes, plebiscits consultius.
- I moltes més idees que us puguin venir al cap, sempre amb la idea de crear una gran “família” en què tothom participa i se sent reconegut i apreciat.

### **La retribució dels voluntaris o la creació de falses expectatives de feina futura**

El voluntariat, tal com l'entendem a casa nostra, és una contribució personal, altruista, solidària i no remunerada; tot i que, com ja hem comentat, tot voluntari espera quelcom “a canvi” (reconeixement social, satisfacció personal, notorietat, companyia, amistat, espai de creació o de realització personal, etc.)

Algunes veus ja han apuntat, sobretot ara que ha finit l'obligació de la Prestació Social Substitutòria (PSS) que, per tal d'incentivar la incorporació de nous voluntaris, aquests podrien rebre alguna mena de compensacions: una quantitat de diners simbòlica, gratuïtats en els transports públics, museus, cinemes o teatres, descomptes o tarifes especials, bonificacions fiscals, etc. Per reforçar aquest raonament se solen citar algunes iniciatives que s'han dut a terme en altres països europeus.

Però, de seguida, s'alcen veus en contra que argumenten que això suposaria desvirtuar o “pervertir” la concepció del voluntariat. Tingueu la postura que tingueu, el que heu de tenir molt clar i explicar-ho a tothom és quina és la vostra concepció o filosofia al respecte.

També hi ha persones que pensen en començar a col·laborar amb vosaltres com a voluntaris amb la idea que en un futur pròxim puguin ser contractats per la vostra entitat. Aquestes expectatives –tot i que totalment legítimes– poden suposar una possible font de conflictes.

Convé deslligar la donació altruista de les legítimes aspiracions professionals. No és la primera vegada que passa que un/a voluntari/a començà amb aquesta idea, esperant la seva oportunitat i, quan va sortir l'oferta de treball, no va ser triat, amb el conseqüent disgust i frustració.

### **La por a la innovació, l'immobilisme**

“Ho hem fet sempre així” Aquesta és una de les expressions que més hem sentit quan s'ha presentat una proposta innovadora. En algunes ONL hi ha una certa tendència a fer sempre les coses igual. A moltes ja els hi està bé. Les activitats funcionen per una certa inèrcia. Llavors, per què canviar?

Podríem parlar d'una "por" a la innovació o bé d'"immobilisme". Tant en un cas com en altre, és evident que no es pot restar inactiu, que nous plantejaments, noves maneres de fer, segurament poden donar resultats inesperats. També, és clar, pot no anar bé, poden tenir fracassos, però també se n'aprèn, d'aquests.

Les organitzacions no lucratives, ho tornem a repetir, són entitats vives, dinàmiques i, per tant, han d'adaptar-se als nous temps. No fer-ho és quedar-se ancorat en el passat i no avançar és el preludi de la latència o la desaparició.

## Notes

(1) *Tractats del Fòrum Internacional d'ONG. Compromisos per al futur*. Codi d'ètica per a les ONG. Procés per a preparar un Codi de Conducta de les ONG. Rio de Janeiro, 1-15 de juny de 1992. Centre UNESCO de Catalunya, Barcelona, 1993.

(2) Wuthnow, A. *Actos de compasión. Cuidar de los demás y ayudarse a uno mismo*. Alianza Editorial. Madrid, 1996.

(3) Op. Cit.



# 3

## CAPTACIÓ DE RECURSOS ECONÒMICS

Per aconseguir recursos econòmics s'han de definir molt bé els objectius que cerqueu, la metodologia de treball que seguireu i els sistemes que empareu.

A continuació teniu una relació no exhaustiva de diferents sistemes de captació de recursos que utilitzen normalment les organitzacions no lucratives.

### 13.1. Manteniment dels propis associats

El primer objectiu que us heu de marcar abans de pensar en captar nous associats és mantenir la vostra pròpia massa social. La fidelització del vostres "clients directes" és prioritària. Les accions de comunicació interna tenen molta importància per a la consecució d'aquest objectiu. Un soci ben informat, coneixedor en profunditat de les actuacions de la seva entitat (projectes, sensibilització, educació, activitats socials, resultats, etc.), satisfet per formar part d'una entitat solidària, activa i coherent amb llur finalitat, difícilment es donarà de baixa.

Per tant, cal que sigueu especialment sensibles a les demandes dels vostres associats, atenent les seves demandes o suggerències ràpidament i de manera personalitzada.

### 13.2. Ampliació de les quotes dels socis.

De manera periòdica –cada dos o tres anys– podeu suggerir als vostres associats que "posin al dia les seves quotes", sobretot als socis més antics. Evidentment, heu d'excloure d'aquesta acció als socis dels dos últims anys. Aquesta estratègia s'ha utilitzat en diverses ONL. En un cas concret, una entitat amb 500 socis envià una carta a tots els seus associats invitant-los a augmentar o a actualitzar la seva quota. L'increment total fou de 242.875 ptes (1993). El cost total d'aquesta acció fou molt baix: 29.000 ptes.

Les dates més recomanables per dur a terme aquesta acció són els mesos de novembre i desembre, abans d'acabar l'any i quan s'apropa la "paga doble" de Nadal.

### 13.3. El màrqueting directe

En els últims anys ha crescut notablement la utilització del màrqueting directe com a mitjà de venda, promoció o captació de recursos. En 1997, el mercat publicitari espanyol va invertir 675.073 milions de ptes. en màrqueting no convencional (un 53 per cent del total de la inversió publicitària espanyola). D'aquests, 312.916 milions de ptes., el 46,3 per cent, es va dedicar al màrqueting directe, enfront dels 245.209 milions de ptes. dedicats a la publicitat en televisió, als 202.401 milions de ptes. en els diaris i els 62.657 milions de ptes. invertits en la ràdio.

Els experts pronostiquen que, en el futur, el 75 per cent de totes les despeses publicitàries es dirigiran cap al màrqueting directe; la resta, el 25 per cent es dedicarà a publicitat tradicional.

Per anar bé, el màrqueting directe hauria de ser part integrant d'una estratègia global de comunicació i/o captació de recursos.

El màrqueting directe té com a objectius:

- Aconseguir "clients" (socis, donants, col·laboradors, etc.).
- Fidelitzar els "clients" habituals.

- Aconseguir el suport de patrocinadors.
- Facilitar informació.
- Crear opinió.
- Promoure la imatge de marca.

La capacitat de resposta o quota de resposta a les accions de màrqueting directes depèn dels següents factors:

- Elecció dels mitjans publicitaris adequats.
- La inserció de les accions en una campanya global.
- La bona selecció del públic objectiu.
- Dels recursos globals utilitzats.
- De la notorietat pública de la vostra entitat.
- De les característiques dels materials promocionals.

### Els instruments del màrqueting directe

Per efectuar accions de captació podeu utilitzar diferents instruments del màrqueting directe. Podem classificar-los en dos grups, essent la diferència fonamental el coneixent o desconeixement de les dades dels destinataris. Així, els mitjans que podeu emprar si coneixeu les dades dels receptors són:

- El *mailing* o tramesa de cartes personalitzades.
- El telèfon.
- El fax.
- El correu electrònic.

Si, ans al contrari, no disposeu d'aquestes dades, els instruments poden ser:

- El bustiatge o repartiment de material publicitari.
- Els anuncis.
- Els "encartes", fullets, adhesius en periòdics i revistes.
- La ràdio.
- Internet.
- La televisió de resposta directa (DRTV).

Cada un d'aquests mitjans té els seus avantatges i inconvenients. Anem a veure'ls:

<b>El mailing</b>	
Avantatges:	Inconvenients:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selecció molt acurada de la població diana.</li> <li>• Trameses personalitzades.</li> <li>• Moltes possibilitats gràfiques.</li> <li>• Eina molt "propera" al receptor.</li> <li>• Imprescindible per a la relació amb els col·laboradors habituals.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disposar d'una base de dades actualitzada.</li> <li>• S'han de treballar força els criteris de selecció.</li> <li>• Requereix temps de planificació i producció.</li> <li>• Hi ha uns índexs de resposta estadístics.</li> <li>• Cal fer una "inversió prèvia" important i pot ser que el període d'amortització no sigui immediat.</li> </ul>

<b>El telèfon</b>	
Avantatges:	Inconvenients:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relació directa amb l'interlocutor.</li> <li>• Efectes immediats.</li> <li>• Resultats a curt termini.</li> <li>• Excel·lent oportunitat per donar-se a conèixer encara que no s'aconsegueixi captar el recurs.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Despeses elevades.</li> <li>• Requereix temps.</li> <li>• Normalment implica la contractació d'un <i>call center</i>.</li> <li>• Cal preparar adequadament l'argumentari i les teleoperadores.</li> <li>• En el nostre país encara falta una cultura de la compra per telèfon.</li> </ul>

<b>El bustiatge</b>	
Avantatges:	Inconvenients:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivells de cobertura: local, comarcal, regional.</li> <li>• Despeses relativament baixes.</li> <li>• Varietats de presentació del material de captació.</li> <li>• Sistema poc utilitzat per les ONL.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capta menys l'atenció que un <i>mailing</i> personalitzat.</li> <li>• Menor discriminació del públic objectiu.</li> <li>• Cert rebuig social a la propaganda.</li> </ul>

<b>Els anuncis</b>	
Avantatges:	Inconvenients:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampli nivell de difusió.</li> <li>• Bona selecció del <i>target</i>.</li> <li>• Impacte visual.</li> <li>• Ideal per a reforçar la imatge de marca.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menor atenció.</li> <li>• Confusió quan està en planes plenes d'anuncis.</li> <li>• Cost elevat, sobretot en publicacions d'abast nacional.</li> </ul>

<b>Els "encartes"</b>	
Avantatges:	Inconvenients:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capta l'atenció més que un anunci convencional.</li> <li>• Si es fa en cap de setmana es pot llegir amb més atenció.</li> <li>• Permet establir mecanismes de <i>feed-back</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menor atenció que a un <i>mailing</i> personalitzat.</li> <li>• Cal una planificació molt acurada i adaptada a les edicions dels mitjans.</li> <li>• Cost elevat, dependent de la tirada.</li> <li>• Part del material es perd, és llençat pels lectors.</li> </ul>

<b>Internet:</b>	
Avantatges:	Inconvenients:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grans possibilitats de presentació del producte.</li> <li>• Despeses de producció baixes.</li> <li>• És més difícil precisar la població diana.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menys difusió. Solament pot arribar a la població que disposa de connexió.</li> <li>• Requereix una actitud activa per part del receptor (navegant).</li> <li>• Incipient implantació de les noves tecnologies de la informació al nostre país.</li> </ul>

<b>Televisió de resposta directa</b>	
Avantatges:	Inconvenients:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gran difusió.</li> <li>• Excel·lents nivells de presentació.</li> <li>• Varietat de presentacions.</li> <li>• Gran impacte visual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Despeses elevades de producció i emissió.</li> <li>• Escassa generalització d'aquest tipus de televisió en el nostre país.</li> </ul>

Si, a més d'efectuar aquestes accions de màrqueting directe voleu que hi hagi una resposta, un retorn o *feed-back*, podeu utilitzar alguns recursos per aconseguir que us manifestin la seva opinió sobre les nostres propostes, a més del recurs del cupó per fer-se soci o del resguard del donatiu. Així:

- Pels socis els recursos més emprats són la targeta resposta i la carta.
- Per les empreses: el fax i el telèfon.
- Per determinats col·lectius professionals: el correu electrònic.

## El màrqueting directe: el mailing

El *mailing* és una estratègia molt utilitzada en el món empresarial per promocionar i, per tant, posicionar i vendre els seus productes. En el vostre àmbit, el de les ONL, també ha estat i és utilitzat sobretot per les organitzacions que poden assumir unes despeses inicials importants i un índex de risc elevat. Les estimacions més optimistes situen l'índex de resposta positiva entre el 2 i el 5 per cent... però també el resultat pot ser del zero per cent! Tot un repte. En aquest últim cas, no s'ha de considerar perduda la inversió, doncs s'aconsegueixen beneficis d'imatge indirectes.

Per a desenvolupar aquesta estratègia heu de determinar quins són els vostres objectius, la població diana, la metodologia de treball, els reclams i l'estimació de despeses.

Podeu actuar sobre persones conegudes o relacionades amb l'entitat o amb persones desconegudes. En tots dos casos necessiteu disposar d'una bona base de dades. Aquesta pot ser pròpia o contractada.

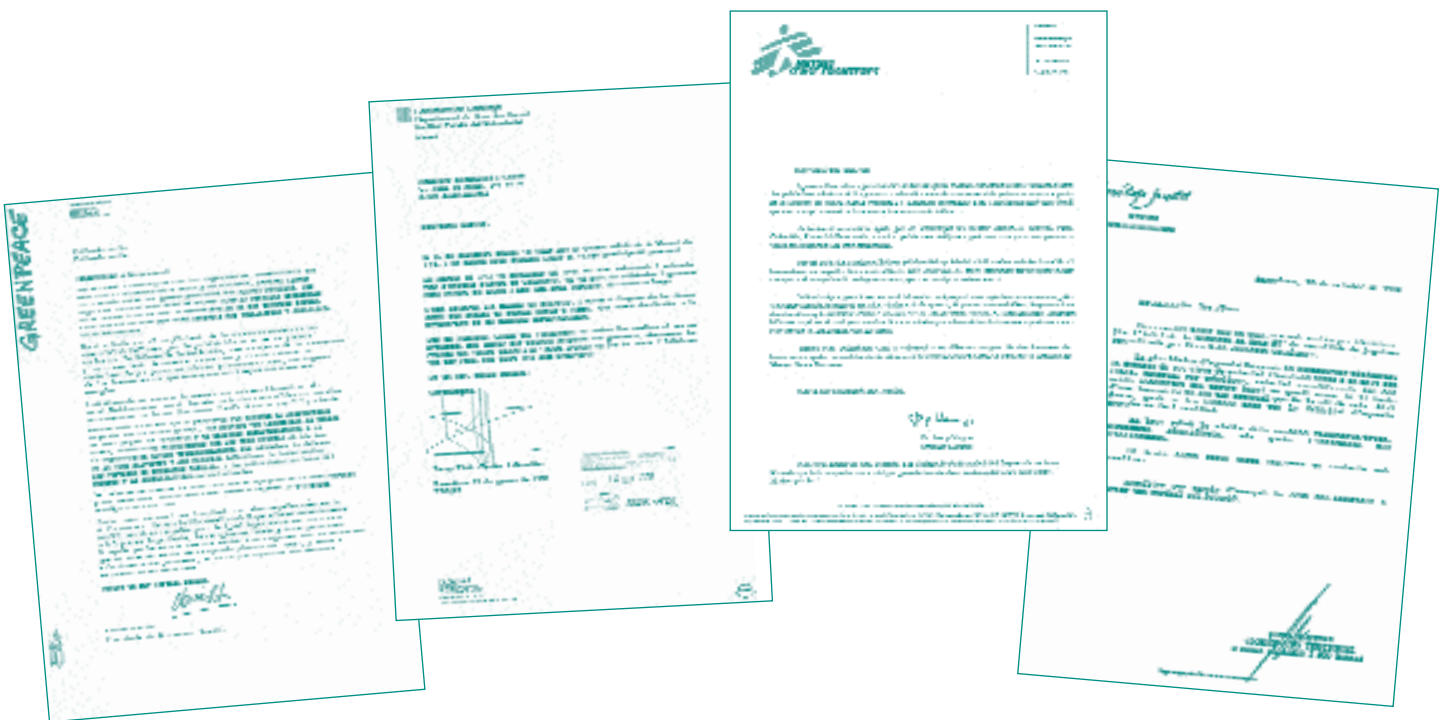
Tot seguit teniu l'estimació de despeses i amortitzacions per aconseguir un augment del 72 per cent de la massa social d'una ONL que volia passar de 580 socis a 1.000 associats.

Per aconseguir un total de 1000 socis hauríeu de captar 420 socis nous. Si espereu un 5 per cent de resposta positiva, necessitaríeu enviar **8.400 cartes:**

8.400 x 60 ptes. / segell	=	504.000 ptes.
8.400 x 10 ptes. / sobre	=	84.000 ptes.
8.400 x 32 ptes. / tríptic	=	268.800 ptes.
8.400 x 6 ptes. / carta	=	50.400 ptes.
8.400 x 4 ptes. / fotocòpia	=	33.600 ptes.
<b>Total:</b>		<b>940.800 ptes. / 5.654 Euros</b>

Si tan sols espereu un 1 per cent de resposta positiva, necessitaríeu enviar **42.000 cartes:**

42.000 x 60 ptes. / segell	=	2.520.000 ptes.
42.000 x 9 ptes. / sobre	=	378.000 ptes.
42.000 x 32 ptes. / tríptic	=	1.344.000 ptes.
42.000 x 6 ptes. / carta	=	252.000 ptes.
42.000 x 4 ptes. / fotocòpia	=	168.000 ptes.
<b>Total</b>		<b>4.662.000 ptes./ 28.019.18 Euros</b>



Com s'amortitza la inversió inicial?

Suposant que l'índex de resposta sigui de l'1 per cent i que, per tant, heu enviat 42.000 cartes amb un cost total de 4.662.000 ptes. / 28.019.18 Euros; si els socis nous (420) paguen una quota mitjana de 10.000 ptes. / 60.10 Euros anuals, el primer any pràcticament recuperariu la inversió inicial. Aquesta es faria efectiva als 14 mesos. Si la quota mitjana fos de 5.000 ptes. / 30.05 Euros anuals, recuperariu la inversió en dos anys i quatre mesos.

Cal tenir en compte que, si espereu un 1 per cent de resposta positiva necessitariu 42.000 adreces. Haurieu de considerar una despesa extra important: la contractació d'un servei de bases de dades informatitzades.

Com podeu veure, el cost de la inversió és elevat, però l'amortització és força ràpida. Penseu que, en el cas de la menor contribució econòmica (5.000 ptes./ 30.05 Euros / any / nou soci), a partir del segon any ja haurieu amortitzat el cost de la campanya i tindrieu uns nous ingressos anuals de prop de 5 milions de pessetes, 30.000 euros, havent duplicat el nombre de socis.

Una altra possibilitat més factible és efectuar un *mailing* de dimensions més reduïdes a col·lectius que ja us coneixen perquè heu tingut un contacte més recent o més proper, o que treballen en el mateix àmbit d'actuació de la vostra entitat (sanitari, educatiu, informacional, esportiu, cultural, etc.). Us podrieu estalviar les despeses de la tramesa si aconseguiu que enviïn el material en un *mailing* periòdic del mateix col·legi oficial, o fent un encartament en un butlletí col·legial.

### 13.4. Captació personalitzada

La captació personalitzada té dues variants: la de persones conegudes (en vendes es diu de "porta calenta") o de persones desconegudes (en vendes es diu de "porta freda").

La captació de persones conegudes es basa en la creació d'una llista de possibles socis entre persones conegudes de tots els vostres col·laboradors/es directes, amb el compromís d'aquests de fer una introducció o presentació prèvia a l'actuació del "comercial".

La captació de persones desconegudes segueix la metodologia del *mailing*, tancant el procés amb una entrevista personal. Cal afegir les despeses pròpies de les trucades telefòniques de contacte i les despeses de desplaçament.

Us heu de plantejar què "veneu"?

- Eficàcia i professionalitat.
- Solidaritat.
- Projectes de...
- Transparència en la gestió.
- Innovació.
- Independència política i confessional.

Què en "treurà" el nou soci?

- Satisfacció personal.
- Informació.
- Participació en actes interessants.
- Desgravació fiscal.
- Etc.

Qui farà la captació?

Qualsevol d'aquestes dues modalitats requereix persones –voluntàries o remunerades– que assumeixin la funció comercial de manera professional.

Per un voluntari és força difícil perquè molts dels socis potencials poden rebre al voluntari fora de l'horari laboral, cap al tard, o bé al migdia, aprofitant la pausa del dinar.

Una altra possibilitat és contractar una persona a temps parcial i a comissió. Les comissions poden estar al voltant del 30 per cent dels ingressos.

També pot plantejar-se que ho faci el responsable del departament, però cal comptar amb la disposició de temps que tingui.

Quina és la **metodologia de treball** per fer una campanya de captació de “porta calenta”?

1. En primer lloc, dissenyeu tota la campanya precisant:
  - A qui us adreçareu?
  - Què “veneu”? Quins arguments fareu servir?
  - Què oferiu (guanys) als socis potencials?
  - Qui farà la captació i com?
  - Quina formació han de rebre els “comercials”?
  - Quant temps durarà la campanya?
  - Quin pressupost hi penseu destinar?
  - Com avaluareu els resultats de la campanya?
2. Presenteu la campanya als membres de la vostra Junta Directiva o Patronat, tot cercant el seu compromís en ferm a l'hora de desenvolupar la campanya.
3. Recolliu la informació. Adreceu una carta als vostres col·laboradors més directes demanant que us facilitin uns 10-15 contactes (veieu el model de carta adreçat als membres de la Junta Directiva i el model de carta de fitxa dels socis potencials).
4. Recolliu la informació i creeu la vostra base de dades informatitzada.
5. Planifiqueu. Elaboreu un cronograma o calendari d'actuació per grups o “paquets” d'unes 10 a 15 persones.
6. Contacteu amb el membre de la Junta Directiva que us ha facilitat aquests 10-15 contactes. El podeu trucar per telèfon o mantenir una breu entrevista. Assabenteu-lo que aneu a contactar amb els “seus recomanats” i demaneu-li que us “obri la porta” (que faci una trucada posant a la persona sobre avís).
7. Envieu un *mailing* personalitzat a aquest primer grup de socis potencials (podeu veure el model de carta enviat als socis potencials que us hi adjuntem).
8. Quan hagin passat uns quants dies, esperant que els hagi arribat la carta, truqueu-los i mireu de concertar una entrevista personal.
9. Entrevista personal. Procureu que no sigui massa llarga (uns vint minuts està bé). Recordeu discretament al soci potencial el lligam afectiu que té amb el col·laborador vostre que l'ha recomanat. Porteu un material de “demostració” (com els catàlegs dels comercials) i un material informatiu per aquesta persona. Procureu fer el tancament en l'entrevista.
10. Quan hagi finit l'entrevista, elaboreu un informe personal. Anoteu el resultat i les vostres impressions.
11. En el cas que convingui un segon contacte, intenteu concretar-lo abans que acabi l'entrevista. Si no pot ser, en els dies següents mireu de fer una trucada per quedar.
12. Procediu de manera similar amb la resta de socis potencials del primer grup.
13. Quan tingueu fet el primer grup o “paquet”, elaboreu un informe grupal o mensual i comuniqueu els resultats a les persones que us van facilitar els contactes.
14. Si voleu fer un seguiment molt acurat d'aquests nous socis potencials podeu anar emplenant una fitxa de seguiment i fer trucades de fidelització.
15. Presenteu els resultats i comenteu els aspectes positius i negatius a la vostra Junta Directiva o Patronat, reforçant la presentació amb informes mensuals o semestrals i tenint tota la documentació a mà.

### **Com es fa el “porta freda”?**

El “porta freda”, és a dir, la captació personalitzada de persones desconegudes, segueix les mateixes pautes que el “porta calenta”, però amb la dificultat afegida que les persones a qui us adreceu són anònimes. S'han triat en base a una llista aleatòria (per exemple, un carrer de la guia telefònica, els veïns d'un mateix portal, una relació de persones associades a un col·legi professional o gremi, etc.). Segurament no us coneixen i no disposeu d'una persona que us “obri la porta”.

El “porta freda” us plantejarà, per tant, més dificultats. Per superar-les heu de comptar amb dos elements: disposar d'una bona llista de socis potencials, depurada, al dia i amb el *target* que us interessa; i comptar amb un professional comercial perquè desenvolupi adequadament la captació. Això suposa destinar uns recursos econòmics importants a comprar les bases de dades i a contractar a un especialista.

Actualment, en el món de l'empresa cada cop es practica menys el “porta freda” total i es mira de combinar una bona acció de telemàrqueting amb la captació personalitzada.

## Model de carta enviat als membres de la Junta Directiva

Barcelona, 14 de febrer de 2001

Att. Sr. / Sra. ....  
Junta Directiva  
Associació / Fundació

Estimat/da ....

D'acord amb la resolució presa en la reunió de Junta Directiva el dia ....., el proper mes de ..... iniciarem la campanya de captació de nous associats basada en l'aportació de contactes personals vostres.

Com es va mencionar en la proposta, l'activitat consistirà en:

- Recollida de la informació facilitada per tots els membres de Junta i creació de la base de dades.
- Establiment del calendari d'actuació.
- Mailing personalitzat.
- Contacte telefònic i entrevista personal.

Per tant, t'envio el model de fitxa amb les qüestions bàsiques i interessants. Si us plau, emplena totes les que sàpigues. Tan aviat puguis ens les retornes.

El calendari (cronograma) funciona per "paquets" o grups. Un cop tingui tota la informació, em posaré en contacte amb tu per tal que contactis amb els teus coneguts i conegudes i comenci el procés de contacte i captació. És molt important que les persones que tu ens has suggerit estiguin sobre avis per tal d'augmentar la seva receptivitat.

Un cop efectuades les entrevistes amb les persones que ens vas suggerir, t'informarem personalment dels resultats obtinguts.

Aprofito l'avinentesa per agrair, per endavant, el teu suport a aquesta campanya.

Una abraçada,

Mària Deulofeu  
Responsable de fund-raising.

## Model de carta enviat als socis potencials

Barcelona, 12 d'abril de 2001

Att. Sr. / Sra. ....

Estimat/da amic/ga:

Ens adreçem a vostè després que el nostre amic i president / vicepresident / membre de la Junta Directiva / Patronat, el/la senyor/a... ens suggerís que podria estar interessat/da a donar suport a les activitats que desenvolupa la nostra entitat.

La nostra associació / fundació fou creada en .... amb l'objectiu de ... Som una organització no lucrativa i independent.

Les activitats que desenvolupem consisteixen en... Les persones que se'n beneficien són...

Per fer possibles aquests projectes, ens financiem mitjançant subvencions públiques a projectes, donatius de particulars i empreses i de la quota dels nostres associats. Gràcies a aquestes hem portat a terme X projectes.

Però, malauradament, necessitem del suport de persones que, com vostè són especialment sensibles envers la problemàtica dels... Estem segurs que el seu ajut econòmic farà possible que...

Ara bé, ens agradaria que abans ens conegués una mica més. En els propers dies, en / na X, responsable de comunicació, es posarà en contacte amb vostè i, si ho considera oportú, podrà informar-lo personalment amb tota tranquil·litat i en l'horari que li vagi més bé.

Tot esperant les seves notícies, rebí les nostres més cordials salutacions.

Jaume Masferrer  
Director/a / President/a  
Associació / Fundació.

## Fitxa dels socis potencials

Dep. de Comunicació / Fund-raising

Recomanat per:
Nom: Cognoms: Professió: Edat aproximada:
Adreça: Codi postal: Població: Província: País: Telèfon 1: Telèfon 2: Fax: E-mail:
Quina relació té amb la persona que l'ha recomanat? <input type="checkbox"/> Amic/a <input type="checkbox"/> Conegut/da <input type="checkbox"/> Familiar <input type="checkbox"/> Company/a de feina <input type="checkbox"/> Altres: Està casat/da? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No Té fills? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No Treballa? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No En què treballa? Quina responsabilitat té en la seva feina? Coneix la vostra entitat? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No Col·labora amb altres ONL? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No Quins hobbies té?
Observacions:

## Informe personal. Captació personalitzada de socis

Dep. de Comunicació / Fund-raising

Nom: Professió: Adreça: Codi postal: Telèfon 1: Fax	Cognoms:  Població: Telèfon 2: E-mail
Data del mailing:	
Data de la primera trucada: <input type="checkbox"/> Positiva <input type="checkbox"/> Negativa Observacions:	
Data de la primera entrevista: <input type="checkbox"/> Positiva <input type="checkbox"/> Negativa Observacions:	
Data de la segona trucada: <input type="checkbox"/> Positiva <input type="checkbox"/> Negativa Observacions:	
Data de la segona entrevista: <input type="checkbox"/> Positiva <input type="checkbox"/> Negativa Observacions:	
Vol rebre informació de la vostra entitat: <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	



## Fitxa de seguiment dels socis potencials

Dep. de Comunicació / Fundr-aising

Nom: Professió:	Cognoms:
Data del mailing:	
Data de la primera trucada: <input type="checkbox"/> Positiva <input type="checkbox"/> Negativa	
Observacions:	
Data de la primera entrevista: <input type="checkbox"/> Positiva <input type="checkbox"/> Negativa	
Observacions:	
Altres trucades o entrevistes:	
Data: <input type="checkbox"/> Trucada <input type="checkbox"/> Ent. <input type="checkbox"/> Positiva <input type="checkbox"/> Negativa	
Observacions:	
Data: <input type="checkbox"/> Trucada <input type="checkbox"/> Ent. <input type="checkbox"/> Positiva <input type="checkbox"/> Negativa	
Observacions:	
S'ha fet soci/sòcia? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	
Va rebre la carta de benvinguda? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	
Ha visitat la vostra seu? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	
Rep les vostres publicacions correctament? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	
Participa activament de la vida associativa? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	
Està content/a amb la vostra entitat? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	
Us ha fet arribar suggeriments? <input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No	
Quins?	
Dates futures trucades seguiment:	

## Resum mensual. Captació personalitzada de socis.

Dep. de Comunicació / Fund-raising

Data:

Persona que elabora l'informe:

Càrrec:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13

1. Cognoms.
2. Nom.
3. Recomanat per...
4. Data del primer *mailing*.
5. Data de la primera trucada.
6. Apreciació positiva (marcar l'opció amb una creu, si escau).
7. Apreciació negativa (marcar l'opció amb una creu, si escau).
8. Data de la primera entrevista.
9. Apreciació positiva (marcar l'opció amb una creu, si escau).
10. Apreciació negativa (marcar l'opció amb una creu, si escau).
11. Data de la segona trucada.
12. Apreciació positiva (marcar l'opció amb una creu, si escau).
13. Apreciació negativa (marcar l'opció amb una creu, si escau).

**Resum semestral / anual. Captació personalitzada de socis.**

Dep. de Comunicació / *Fund-raising*

Data:

Persona que elabora l'informe:

Càrrec:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11

1. Mes.
2. Nombre de cartes enviades.
3. Nombre de trucades efectuades.
4. Apreciacions totals positives.
5. Apreciacions totals negatives.
6. Nombre d'entrevistes efectuades.
7. Apreciacions totals positives.
8. Apreciacions totals negatives.
9. Nombre de trucades de seguiment efectuades.
10. Apreciacions totals positives.
11. Apreciacions totals negatives.

### 13.5. L'augment del volum de donacions

L'augment del volum de donacions apareix normalment com a conseqüència d'una major sensibilització de l'opinió pública envers el treball que efectua la vostra entitat i de l'índex de notorietat pública que tingueu. També cal tenir en compte situacions conjunturals (emergències com les de Somàlia, Rwanda, Bòsnia, Kosovo, huracà Mitch, El Salvador, l'Índia, etc.)

La notorietat s'aconsegueix amb una política de comunicació decidida que pot comprendre:

- Campanyes publicitàries globals: Actualment, a causa del cost, són força inviables per a moltes ONL.
- Contractació puntual de publicitat, aprofitant moments idonis (emergències, personatges públics, Nadal, etc.). Les despeses són elevades tant si es contracten espais en ràdio o premsa. La solució passa pel patrocinatori.
- La inserció gratuïta de fotolits en premsa i de falques en la ràdio.
- Ser notícia durant tot l'any, comunicant amb professionalitat, rigor i transparència.

A continuació us facilitem algunes idees per fer una campanya publicitària. Us donem un exemple de com es pot fer una campanya senzilla i amb unes despeses petites. Evidentment, si us plantegeu fer una campanya per a tot Catalunya o per tot Espanya, els costos seran molt més considerables. També us facilitem preus reals per fer les vostres estimacions.

Penseu que una bona campanya no es basa en una actuació puntual, amb una o dues accions i en un sol mitjà (premsa, ràdio, televisió, publicitat exterior, etc.); ans al contrari, consisteix en una combinació d'accions en un temps determinat. Així, per exemple, s'organitza una aparició en diferents mitjans i es reforça l'acció amb altres, com ara el telemàrqueting, el *mailing* personalitzat, la captació personalitzada, etc.

### 13.6. Campanyes de publicitat

#### Idees per com fer una campanya publicitària.

Evidentment no és el mateix si la vostra associació ja és coneguda o, si el que voleu fer és promocionar una associació de nova creació.

Independentment de si es tracta d'una nova associació o no, s'han de tenir una sèrie de conceptes generals aplicables al desenvolupament de qualsevol campanya publicitària que vulguem organitzar.

Si parlem d'una nova associació o una associació poc coneguda i si el que voleu és donar-vos a conèixer, és molt important l'organització d'una correcta campanya publicitària adreçada al vostre públic objectiu. Els futurs socis, simpatitzants o col·laboradors no s'aproparan a la vostra entitat per "voluntat divina". Heu de ser molt cuidadosos amb les vostres campanyes publicitàries, i heu de saber que encara que el vostre pressupost sigui molt reduït es poden fer grans coses i força impactants.

Moltes agències de publicitat no s'espanten quan veuen pressupostos reduïts, en alguns casos és més adient adreçar-nos a dissenyadors gràfics ja que solen estar molt acostumats a realitzar materials per a associacions i entitats amb baixos pressupostos.

El primer que heu de fer és un estudi profund de vosaltres mateixos, analitzant la vostra entitat i preguntant-vos:

- Quin tipus d'entitat és la vostra?
- Quins són els vostres objectius?
- Que és el que podeu oferir als socis? als col·laboradors? als simpatitzants?
- Teniu un local que pugui ser visitat?
- Què voleu obtenir d'aquesta publicitat?
  - Nous ingressos per a finançar projectes o despeses administratives.
  - Captació de nous socis.
  - Augmentar l'aparició en mitjans de comunicació.
  - Etc.

Amb totes aquestes preguntes i moltes més que us podríeu fer, podeu començar a definir el que serà la vostra campanya publicitària.

És molt important que considereu sempre la publicitat com una inversió i no com una despesa.

### Cas pràctic:

Imaginem que volem promocionar una nova associació de caràcter local, les dades de l'associació podrien ser les següents:

- Associació imaginària: Associació d'ajut a la tercera edat.
- Activitat principal: Desenvolupament d'activitats d'entreteniment per a persones majors de 60 anys sense recursos econòmics. Totes les activitats són gratuïtes per als participants.
- Camp d'activitat: Barcelona ciutat i rodalies (almenys en la seva fase inicial).
- Situació: Local de lloguer a peu de carrer en el nucli antic de Barcelona. Es finança amb aportacions de socis, voluntaris i administracions.

**Objectius** de la nostra campanya publicitària:

- Donar a conèixer els serveis entre els futurs usuaris.
- Captar socis i voluntaris que vulguin participar en el projecte.
- Transmetre una imatge d'associació participativa, activa, positiva. Apartar-nos del concepte "pietat o llàstima", "caritat".
- Donar a conèixer el nostre nom, adreça i telèfon de contacte entre el major nombre de persones interessades possibles.

Estudiarem el **tipus de persones a les quals ens adreçarem**:

Haurem de fer un estudi del tipus de persones a les quals ens adreçarem, en el nostre cas podria ser el següent:

- Sexe: indiferent.
- Edat: a partir de 60 anys i jubilats.
- Hàbitat: principalment urbà, sense excloure les poblacions més properes.
- Nombre màxim d'activitats: 2-3 per dia. En grups de 20 persones màxim condicionades a les dimensions del local.

**Selecció de mitjans** i tipus de publicitat escollida:

Un cop haguem estudiat la nostra societat, els objectius de la nostra campanya publicitària i el tipus de persones a les quals ens adreçarem, podrem començar a definir quins tipus de publicitat farem i quins mitjans utilitzarem.

En el nostre cas escollim els següents mitjans:

1. Repartiment de *mailing* (cartes personalitzades) amb fullet explicatiu de l'associació inclòs.
2. Reunions informatives amb lliurament de material promocional.
3. Creació de petits anuncis per a repartir entre la premsa escrita (com anuncis gratuïts).
4. Creació dels cartells petits (tipus botiga) i els fullets. Idees bàsiques.

La realització d'aquestes accions implica l'elaboració d'un pressupost de la nostra campanya.

1. El *mailing* amb fullet.

Un cop hem determinat quin és el nostre públic objectiu (persones major de 60 anys a l'atur i sense recursos econòmics), decidim que una forma força interessant d'accedir a aquestes persones es mitjançant els assistents socials dels diferents districtes de la ciutat ja que aquest poden actuar com a prescriptors de la nostra entitat.

En el *mailing* o carta explicarem molt breument el naixement de l'associació, el seus objectius i finalitat. També els remarcarem la importància del seu paper com a "promotors" de la nostra entitat. Els convidarem a conèixer l'associació en una propera reunió informativa o inauguració del local.

En el fullet explicarem més extensament les funcions de l'entitat, amb fotografies del local, explicació de les activitats programades, etc.

2. Reunions informatives amb lliurament de material promocional.

S'ha pensat organitzar dos tipus de reunions informatives, amb dos grups de persones molt diferenciats.

El primer seria el grup d'assistents socials, als qui els faríem una reunió informativa (prèvia invitació enviada en el mailing abans explicat).

El segon grup és el dels futurs participants-assistents. En aquest cas es faria un reunió-inauguració amb caràcter informatiu però molt més festiva. En aquest acte també convidaríem els veïns dels voltants de la nostra associació, mitjançant cartells informatius enganxats als portals de les finques més properes.

3. Creació de petits anuncis per a repartir entre la premsa escrita (com anuncis gràtics).

El pressupost de la nostra associació no ens permet publicar anuncis entre els grans mitjans de comunicació.

Encara que no ens puguem permetre la inserció d'anuncis en els grans mitjans de premsa escrita, sí que podem fer una petita campanya promocional amb un cost força reduït. La idea és la següent:

- Enviar una nota de premsa als mitjans de comunicació presentant la nostra entitat. Cap mitjà està obligat a publicar la nostra notícia, però seria força interessant que ens publiquessin alguna cosa per petita que fos. Les notes de premsa les podem enviar a:
  - Diaris de gran difusió, tipus *Periódico de Catalunya*, *La Vanguardia*, *Avui*, etc.
  - Revistes i setmanaris.
  - Revistes i publicacions locals (AV, Districtes, etc). Són les publicacions que més notícies d'aquests tipus poden difondre.
  - Ràdios de gran difusió i ràdios locals (és possible que ens truquin per fer-nos alguna entrevista).
  - Televisions (és molt difícil que comuniquin la notícia, però no perdem res per intentar-ho).
- Entre la premsa escrita els podem enviar també un tipus d'anunci petit. Aquests anuncis els publiquen força sovint i es reparteixen entre les diferents entitats que els presenten, sobretot les ONG. Per a l'elaboració d'aquests anuncis ens adreçarem a un dissenyador, ja que als mitjans els hauríem de presentar l'anunci en format fotolit. Compte, ja que cada mitjà requereix unes mides establertes determinades. Consulteu primer les mides dels diferents diaris. Quan més petit sigui l'anunci més fàcil serà la seva publicació.

4. Cartells petits i fullets.

Una bona opció seria la creació de cartells petits que es poden repartir entre botigues, centres de la tercera edat, ambulatoris, centres cívics, etc.

El cost dels cartells dependrà en gran mesura de les seves característiques i difusió.

És molt importat l'elecció del color (tintes). No es paga el mateix amb una sola tinta (o color) o amb quatricomia (a tot color). Com es tracta d'una associació amb pocs recursos escollim la utilització de dos colors tant per als cartells com per als fullets promocionals.

Tant en els cartells com en els fulletons tindrem en compte el següent:

- Escollir un bon titular o eslògan, haurà de definir el que oferirem.
- El text ha de destacar totes les característiques (positives) de l'entitat.
- Utilitzarem bones imatges, recordem que una bona imatge val més que mil paraules.
- En la part final donarem informació de contacte: adreça, telèfon-fax, *e-mail*, etc.



El pressupost orientatiu per a la nostra campanya podria ser:

<i>Mitjà utilitzat</i>	<i>Tipus</i>	<i>Unitats</i>	<i>Tarifa aprox.PTA</i>
Fullet + <i>mailing</i>	DIN-A4 tríptic 2 tintes	5.000	45.000
	Tramesa tríptics amb sobre	4.000	70.000
Cartell	Format botiga 30X60 aprox.	1.000	35.000
	Repartiment cartells	1.000	20.000
Fotolits anuncis premsa	Diferents formats+disseny	6	30.000
Acte inaugural associació	Tríptics + aperitius		35.000
Reunions informatives	Carpetes+tríptics+cartells+aperitius		50.000
Total campanya		285.000 PTA / 1.712.88 Euros	

Tots aquests preus estan fets en base a preus reals però són totalment orientatius, si voleu fer una campanya més agosarada, les despeses augmenten considerablement, depenent dels mitjans seleccionats i del volum de contractació, a continuació tenim uns quadres amb preus orientatius:

#### **Comparativa de preus d'anuncis en ràdio Dies laborables. Preus 2001**

Ràdio	Oïents diaris	Falca 15" ( <i>Prime time / econòmic</i> ) PTA	1" més ( <i>Prime time / econòmic</i> ) PTA	Falca 1' ( <i>Prime time / econòmic</i> ) PTA
Cadena M80	931.000	150.000 25.000	10.000 1.700	450.000 75.000
Cadena Dial	1.630.000	253.000 25.000	16.900 1.700	760.000 75.000
Los 40 principals	3.032.000	270.000 100.000	18.000 6.700	770.000 285.000
Cadena SER	4.533.000	480.000 60.000	32.000 4.000	1.300.000 170.000

El preu de les falques de ràdio varia molt entre els diferents mitjans segons factors clau com:

- L'hora d'emissió.
- El programa en que s'emeten.
- El volum d'oïents.
- El dia (els caps de setmana és més econòmic).
- La durada de l'anunci.
- El volum de contractació.
- Els preus especials i les promocions.

**Comparativa de preus d'anuncis en premsa**  
**Dies laborables. Preus 2001**

Diari	Format	Blanc i negre PTA	Color PTA
El Punt	Pàgina	392.000	490.000
	Faldó	132.000	165.000
	Mòdul	8.800	11.000
Avui	Pàgina	380.000	
	Faldó	170.000	
	Mòdul	10.000	
Cinco Días	Pàgina	775.000	970.000
	Faldó	192.000	260.000
	Mòdul	16.000	21.000
El Mundo de Catalunya	Pàgina	360.000	465.000
	Faldó	114.000	
	Mòdul	11.000	

Els preus dels anuncis en premsa solen variar molt en funció de:

- Les mides de l'anunci.
- La secció on voleu que es publiqui.
- Si és laborable o festiu.
- Blanc i negre o color.
- El volum de contractació.
- Els preus especials. Les promocions.



## Comparativa de preus d'anuncis en publicitat exterior Preus 2001

Mitjà	Format	Cost
Autobús	Espai lateral o posterior Decoració integral	55.000 ptes./mes + preu cartell 500.000 ptes./mes + 500.000 ptes. producció
Tanques	Tanca de 8 x 3 m.	75.000 ptes. /lloguer + 25.000 ptes. cartell
Cartell firal il·luminat		40.000 ptes./Fira + cost producció
Vehicles	Adhesius laterals	30.000 ptes./mes + 24.000 ptes. adhesius.
Aeronàutica (globus)	40 metres quadrats	200.000 ptes. + 40.000 ptes./hora de vol

(\*) Recordeu que cal reconvertir aquestes quantitats a Euros, cal dividir entre 166,386

### Els professionals de la publicitat

Si voleu fer una campanya de publicitat d'àmplia difusió, crear anuncis i contractar espais publicitaris, necessitareu contactar amb una agència de publicitat, una productora, una central de mitjans o una empresa del sector que us ofereixi tots aquests serveis.

Dins del món de la publicitat és força important que conegueu el paper que desenvolupen cada uns dels professionals que hi treballen.

Entre les diferents activitats podríem destacar:

1. El *copy* o redactor.
2. El director creatiu.
3. El director d'art.
4. El director de mitjans.
5. El director de comptes.
6. El comercial.
7. El director financer.
8. Les productores de publicitat.

1. El *copy* o redactor.

El *copy* és la persona que s'encarrega de desenvolupar les idees generals de les campanyes publicitàries, tot el referent a la redacció dels textos i les imatges. També treballen la part gràfica dels anuncis per poder adaptar-los als diferents mitjans de premsa escrita, televisió, ràdio, etc.

Pel que fa als textos la part més important és escollir un bon lema per a la campanya.

2. El director creatiu.

Dins de les agències publicitàries potser siguin les persones que més responsabilitat tenen a les seves esquesnes. Entre les seves funcions està la de treballar conjuntament amb els redactors i els directors d'art.

La seva tasca consisteix bàsicament en donar bones idees, tot treballant conjuntament amb altres departaments. Per aquesta feina és necessària molta imaginació i capacitat per crear constantment "coses diferents", aquesta part és molt difícil ja que cada dia és més difícil tenir noves idees que no siguin còpies d'altres. La seva principal funció es tenir la capacitat suficient de poder sorprendre en cada nova campanya.

3. El director d'art.

El director d'art és la persona encarregada de treballar tota la part "visual" d'una campanya. Evidentment aquesta visualització dependrà de la bona idea que existeixi al darrere.

El departament d'art s'encarrega de seleccionar els llocs, actes, fons i les imatges generals que tindrà la campanya publicitària. Aquest departament ha d'estar molt a l'aguait de totes les novetats referents al món de la moda, la publicitat, la música, etc.

4. El director de mitjans.

El director de mitjans o l'equip de treball de mitjans és l'encarregat de seleccionar els mitjans adients en funció de cada campanya publicitària.

Per garantir l'èxit d'una campanya és imprescindible escollir adequadament els mitjans de comunicació a través dels quals fareu la difusió, ja sigui premsa escrita, ràdio, televisió, Internet, cartells, fullets, etc.



Per saber quin mitjà és el més interessant per cada campanya heu d'analitzar el tipus d'audiència, els programes, us fixareu també en la resta d'anunciants, etc. Totes aquestes dades també us les poden proporcionar els mateixos mitjans de comunicació.

#### 5. El director de comptes.

El director o directora de comptes és la persona encarregada de trobar clients per a les agències publicitàries. Són les persones que realitzen les funcions d'intermediaris entre agència i client.

El director de comptes es reuneix amb els clients, aquests li proporcionen les idees bàsiques que voldrien transmetre als seus públics. S'elabora el *briefing*. El director analitza el missatge del client i ho passa a la resta de departaments.

#### 6. El comercial.

Dins del món de la publicitat una de les tasques més dures és la de fer de comercial de publicitat.

Per a qualsevol mitjà de comunicació la tasca comercial és una de les més importants, ja que són ells els encarregats de vendre directament la publicació.

Han de convèncer a les diferents empreses de la necessitat de publicar-se en els seus mitjans, els ha de "vendre" la idea de sortir anunciats en els seus mitjans els farà guanyar prestigi, vendes i imatge en general.

#### 7. El director financer.

Com el seu propi nom indica és l'encarregat de les finances de l'agència. És la persona encarregada de repartir els recursos econòmics entre els diferents departaments. També és l'encarregat de la recerca de nous recursos econòmics per a tots els nous projectes de l'empresa.

#### 8. Les productores de publicitat.

La realització de determinats anuncis, en especial els de televisió, no els solen fer les agències de publicitat, normalment les encarreguen a productores especialitzades en aquest mitjà.

L'agència presenta un *story board* o esquema del que hauria de ser l'anunci, normalment amb algunes imatges dibuixades, i les entrega a la productora. La productora comença a crear l'anunci a partir d'aquestes idees.

Si heu de contractar els serveis d'una agència de publicitat, us recomanem que signeu un contracte de serveis. A continuació en teniu un exemple.

**SOS EL SALVADOR**  
Necesitamos tu apoyo HOY

Información y donativos:  
902 330 331 [www.intermon.org](http://www.intermon.org)

**Intermon**  
Membres de: *Delors International*

Planos Publicitatius: 0049-4100-32-2810702341  
Caja Madrid: 2038-1500-71-2000-0002-28-9100510908

La Caixa  
Monsieur

**EL SALVADOR NECESITA AYUDA URGENTE**

Banco Santander:0049-5115-35-2310092928 · Banco Español de Crédito:0030-1292-05-000222271  
· Banco Central Hispano:0049-0001-53 2110022225 · Banco Bilbao Vizcaya-Argentina:0182-5908-  
86-0010022227 · Banco Popular Español:0075-0001-89-0800222267 · Caja Madrid:2038-1500-71-  
6000002275 · Deutsche Bank:0019-0631-22-1010202020 ·  
La Caixa:2100-0600-85-0201960066 · Confederación Española de Cajas de Ahorros (Ceca):  
2000-0002-28-9100510908.

Tarjetas: 48-VISA-MASTER CARD y AMERICAN EXPRESS llamando al teléfono: 902 22 22 92  
[www.cruzroja.es](http://www.cruzroja.es)

**Cruz Roja**

**SOS Índia**

**MANS UNIDES**  
Ajuda a la reconstrucció

Compte d'emergència: 2100 3201 95 2200109437  
Tel: 93 487 78 78 [www.mansunides.org](http://www.mansunides.org)

## Exemple de contracte de serveis d'agència publicitària.

### REUNITS:

D'una part,

Sr./a. .... major d'edat ..... veï/na de ..... amb domicili en ..... nòm. .... i amb DNI número .....

Sr./a. .... major d'edat ..... veï/na de ..... amb domicili en ..... nòm. .... i amb DNI número .....

### INTERVENEN:

Sr./a. .... en nom i representació de la Societat ..... i actuant en qualitat de .....

I Sr./a. .... en nom i representació de la Societat ..... actuant en qualitat de ..... (1)

Ambdues parts es reconeixen capacitat suficient per contractar i obligar-se i, prèviament d'acord, donen el present contracte de serveis d'Agència, que es regirà pels següents:

### PACTES:

#### Primer.

La Societat ..... (2) contracta els serveis de l'Agència ..... perquè realitzi les següents funcions:

#### De la creació publicitària:

- 1.1. Elaborar projectes de campanya determinant l'argumentació que es proposa com el seu eix, redactant textos (eslògan, marques, frases, cos, etc.), adaptats a les diferents peces publicitàries a utilitzar en el mitjà de difusió i realitzant els esborranys gràfics adequats.
- 1.2. Realitzar els originals i gravats definitius, prèvia aprovació dels esborranys pel seu enviament als mitjans.

#### D'informació:

- 2.1. Preparar les programacions, d'acord amb les indicacions que rebí de la Societat ..... a través de la persona que aquesta designi.
- 2.2. Confeccionar els pressupostos de publicitat, en funció de les programacions.

#### De contractació:

Contractar i enviar les ordres als diferents mitjans, així com els originals, fotolits, "filmets", etc., que cada cas requereixi.

.../...

#### De control:

- 3.1. Comprovar el compliment de les ordres i verificar la correcta reproducció dels anuncis programats, enviar a la Societat ..... (2) els seus comprovants, si escau, en un termini màxim de ..... dies a partir de la seva aparició.
- 3.2. Ordenar i mantenir el bon estat dels originals, gravats i suports audiovisual dels anuncis que siguin propietat de la Societat .....(2).

#### Segon.

Per tots els anuncis ordenats i publicats, l'Agència crearà i enviarà a la Societat ..... (2) una factura quinzenal, segons els preus de tarifa de publicitat convinguts amb cada mitjà; l'import, la Societat el farà efectiu ..... a ..... dies, data factura.

#### Tercer.

Independentment del cost dels anuncis contractats, l'Agència cobrarà els treballs que pertanyin a la realització de campanyes (esbós, originals, gravats, etc.) d'acord amb els preus i condicions que es fixen en la tarifa que acompanya aquest contracte com a annex 1.

#### Quart.

L'Agència abonarà a la Societat ..... (2) l'import íntegre del ràpels abonats pels mitjans, que li corresponguin, en relació amb la producció publicitària anual realitzada, fent efectiu aquest import durant la 1a quinzena del mes de març del següent any.

#### Cinquè.

El present contracte tindrà una durada d'un any, prorrogable automàticament per un any més i així successivament, si qualsevol de les parts no comunica a l'altra per escrit la seva voluntat de no renovar-lo, amb un avís previ mínim de tres mesos.

#### Sisè.

Les parts contractants, amb expressa renúncia al propi lloc i domicili, se sotmetran en cas de litigi a la jurisdicció dels Jutjats i Tribunals de.....

I en prova de conformitat, es firma aquest contracte, per duplicat exemplar i a un sol efecte, en el lloc i la data sota indicats.

Per l'Agència ..... (3) Per la Societat ..... (3)

(1) Indicar aquí: director general, gerent, apoderat, etc.

(2) O Sr./a., si es tracta de persona física

(3) Indicar la qualitat de la persona signant, i les seves inicials en les pàgines precedents.

## 13.7. Telemàrqueting

L'ús del telèfon com a eina de vendes en el món empresarial s'ha generalitzat en els últims anys i constitueix un element més dins els plans estratègics de màrqueting.

El telèfon és la primera targeta de presentació de la vostra entitat. Per tant, haureu de cuidar molt l'atenció al públic a través d'aquest mitjà. Transmeteu la vostra imatge: professionalitat, eficàcia, efectivitat, interès... Com ja hem dit en altres ocasions, la vostra imatge és irrenunciable.

Per aprofitar bé el telèfon cal conèixer les tècniques elementals d'ús i la metodologia de treball que s'ha de seguir amb els "clients". En aquest sentit, en la primera part d'aquesta obra ja us vam facilitar unes recomanacions pel que fa a l'emissió i recepció de trucades i al tractament de les trucades "col·lèriques".

El telèfon us ofereix tot un seguit d'avantatges:

- Rapidesa.
- Contacte personalitzat.
- Contactes esporàdics.
- Seguiment de contactes.
- Rendibilitat. Estalvi de temps.
- Eina de prospecció, d'investigació.
- Flexibilitat.

També, però, té alguns inconvenients:

- No és tan proper com l'entrevista "cara a cara".
- Sovint haureu de superar filtres fins que parleu amb la persona que us interessa.
- Hi ha persones a les quals no els agrada que les truquin al seu domicili particular i, molt menys, en segons quines hores.
- Es pot tallar la conversa.
- Hi ha gestions que no es poden tancar per telèfon.

La comunicació telefònica és un procés de relació. Com a tal ha de ser dinàmic, propositiu (per tant, intencionat), simultani, recíproc i integrador.

L'objectiu final de la comunicació telefònica el podem resumir en aquest esquema:

Informar —> Persuadir —> Aconseguir l'acceptació del missatge

El telèfon és una eina de gestió que us servirà per sol·licitar informació, concertar entrevistes, atendre les demandes dels vostres col·laboradors, facilitar informació al públic i per captar socis o donatius. Aquest serà el punt que analitzarem amb més deteniment.

### El llenguatge telefònic

Quan manteniu una conversa telefònica, hi ha un factor molt important per l'èxit de la comunicació: l'ús del llenguatge. Utilitzeu paraules i frases que impliquin connotacions positives. En aquest sentit, convé rebutjar:

- Paraules negatives: no, mai, impossible...
- Paraules tècniques: anglicismes, expressions llatines...
- Paraules o frases sense contingut, de "palla".
- Paraules d'argot: "tio", "a tope", "mola", "pal", "tronco"...
- Superlatius en excès: "superfantàstic", meravellós...
- Frases fetes usades fora de context.
- Paraules o expressions vacil·lants: "Potser", "Doncs", "Mm"...
- Opinions personals.
- Expressions partenalistes.

En canvi, us recomanem utilitzar:

- Paraules suggeridores: "S'imagina", "Farà possible"....
- Paraules positives: sostenibilitat, transparència, eficiència, col·laboració, innovació, necessari, prestigi, qualitat, benefici, servei, reputació...
- Conceptes-clau: justícia, drets humans, interculturalitat, voluntariat, cooperació, etc.
- Paraules o expressions clares, concises, entenedores.

Pel que fa al tractament, cal emprar-ne un que apropi, que faci més accessible el missatge, però sempre tenint molt en compte el grau de confiança. En general es recomana utilitzar inicialment el “vostè” i canviar-lo per “tu” si l’interlocutor us autoritza. La utilització del nom apropa més, la del cognom dóna un caire més seriós a la conversa.

### **La veu, eina de relació, eina de venda**

Per telèfon, la veu és la vostra eina de relació i, si preteneu captar col·laboradors, també l’instrument de “venda”. Per tant, la vostra veu ha de ser segura, alegre, expressiva, flexible. Varieu el to i el ritme, així trencareu amb la monotonia.

La veu no sols transmet informacions, ans també sentiments, sensacions i actituds. Sigueu ben concients d’això. Escolteu atentament i adapteu la vostra veu i llenguatge al client i al ritme de la conversa.

Per treure-li el màxim partir a la vostra veu heu de dominar tres de les seves característiques: l’entonació, l’articulació i l’elocució.

En aquest procés comunicatiu també heu de tenir presents les barreres comunicatives: les barreres tècniques i les barreres psicològiques. Les primeres són degudes al sistema: interferències, talls, recepció i/o emissió defectuosa.

Les barreres psicològiques estan formades per les dificultats d’expressió, els prejudicis, la desinformació, la falta d’interès, etc. Per superar-les cal que esteu preparats: tenir clars els objectius, disposar d’un bon argumentari, estar “entrenats” en el tractament de les objeccions, saber escoltar atentament, tenir a punt idees motivadores i suggerents.

També us podeu trobar un altre tipus de barreres: els filtres. Sobretot si truqueu a una empresa, potser no us agafarà el telèfon la persona amb la que voleu parlar. La secretària, la telefonista, l’*assistant*, poden limitar-vos l’accès. En aquest cas procureu:

- Ser amables i valorar el seu paper.
- Apropar-vos, establir una bona relació telefònica.
- Conèixer els seus noms.
- Que us ajudin, que us aconsellin (quina és la millor hora per localitzar-la, copsar què li sembla la vostra proposta, que us digui el temps que us podria dedicar, etc.)

### **Preparant la trucada**

A l’hora de preparar la trucada telefònica:

- Dediqueu tot el temps necessari per a preparar les dades i la informació que pugueu necessitar: l’argumentari, fullets informatius, xifres, full o fitxa de control, bloc de notes, bolígraf, etc.
- Teniu clars els objectius de la trucada? Què n’espereu obtenir?
- Teniu present la seqüència que heu de seguir?
- Heu repassat les possibles objeccions que us poden fer?
- Sabeu quins són els millors horaris del receptor/a?
- Trieu el millor moment per trucar?
- Ailleu-vos, eviteu tot soroll ambiental.

### **En acció**

- Comproveu que tot està a punt.
- Respireu, concentreu-vos en el que voleu dir.
- Tingueu present i davant vostre l’argumentari.
- Mentre estigueu al telèfon no converseu amb altres persones ni feu altres feines.
- Que ningú us interrompi. Esteu fent una activitat important, prioritària.
- Presenteu-vos: el vostre nom, el de l’entitat.
- Feu una petita introducció.
- Desenvolpeu l’argumentari.
- Estigueu atents a les preguntes que us facin, als comentaris.
- Demostreu a l’interlocutor que esteu per ell/a.
- Tracteu adequadament les seves objeccions.
- Intenteu aconseguir els vostres objectius.
- Procediu al tancament.
- Acomiadeu-vos.
- Elaboreu un breu informe a la fitxa que heu obert anteriorment.
- Procureu fer un seguiment d’aquest col·laborador/a potencial.

## Construint l'argumentari

L'argumentari és un guió escrit de la vostra conversa telefònica. L'estructurarem segons les fases de la conversa i les seves finalitats.

La correcta preparació i desenvolupament de l'argumentari facilitarà l'èxit de la vostra gestió telefònica.

L'argumentari sol tenir tres fases:

- La presentació.
- L'argumentació pròpiament dita.
- La conclusió

Per elaborar un bon argumentari convé saber a quin tipus de persones us adreçareu: sexe, edat, nivell socio-cultural, professió, barri on viu, etc.

L'argumentari ha de ser breu, clar, concís, entenedor, motivador i evocador.

## Exemple d'un argumentari

Bon dia / Bona tarda / Bona nit, el Sr. / Sra. ....?

Encantat de saludar-lo/la. Sóc ..... de l'associació / fundació X.

El motiu de la meva trucada és per informar-lo/la de les activitats que realitza la nostra associació / fundació i preguntar-li si estaria disposat a col·laborar amb nosaltres.

Coneix la nostra associació / fundació?

- Sí: Doncs fantàstic, així ja sap que...
- No: Doncs, miri, la nostra entitat treballa per (les persones més desfavorides del Tercer Món, pels discapacitats, per les persones grans, pels nens i nenes sense recursos, etc.). Fem projectes per tal que aquestes persones puguin tirar endavant i...

Li agradaria ajudar-nos?

- Sí: (Passar al tancament de la captació).  
Doncs ho pot fer com a soci. Vostè pot col·laborar amb una quota fixa anual, semestral o mensual. La quota mínima és de X ptes. a l'any.  
Com a soci rebrà el nostre butlletí, el carnet de soci, invitacions a conferències, exposicions, etc. I, el més important, farà possible la millora de la situació de...
- No: (Analitzar les possibles objeccions i intentar rebatre-les).
- Sí: (Captació)  
Seria tan amable de facilitar-me les seves dades personals i bancàries: Nom, cognoms, adreça, codi postal, població, telèfon, número del compte bancari.

Senyor/a ... moltes gràcies. Si té alguna consulta o suggeriment, no dubti a trucar-nos. El nostre número de telèfon és el X, i l'horari d'atenció, de X a Y.

Bon dia / Bona tarda / Bona nit.

## Fases de la comunicació telefònica amb el soci potencial

a) Contactar telefònicament amb la persona indicada:

- Demanar per la persona que teniu seleccionada.
- Si la persona no es troba, concertar una nova trucada.
- Si es contacta amb ella, continuar amb l'entrevista.

b) Introducció:

- Assegureu-vos que la persona disposa de temps suficient per parlar amb vosaltres; si no, concerteu una altra entrevista telefònica.

c) Les paraules inicials:

- Desperteu l'interès del soci potencial. Establiu una bona comunicació. Demostreu interès per aquesta persona.

d) Preguntes per obtenir informació:

- Aquestes preguntes pretenen descobrir motivacions, reticències, possibles obstacles. Per fer-ho cal efectuar un sondeig eficaç i saber escoltar amb molta atenció.

e) Desenvolupar el guió de captació:

- El guió es divideix en característiques i guanys. En descriure la vostra associació / fundació heu de destacar els beneficis que en treuran les persones que reben el vostre suport.
- Característica / benefici, característica / benefici. Aquest és l'esquema de conversa a desenvolupar. Fer pauses convenients. Espereu les reaccions. Si aquestes són positives, passeu a citar què rebrà ell/a i mirar de tancar la captació. Si la reacció és negativa, responeu a l'objecció i passeu després a la reacció, oferint, en últim lloc la possibilitat d'enviar material imprès d'informació.

f) Tancament de la captació:

- Si la resposta ha estat positiva, refermeu les conseqüències positives de la seva acció. Demaneu les dades personals i bancàries. Comproveu les dades. Assabenteu-lo que rebrà materials informatius, el carnet de soci, la revista o el butlletí.
- Si la resposta és negativa, proveu de nou de superar les seves objeccions. Si no és possible, agrair que us hagi concedit uns minuts i insinueu que potser més endavant vulgui o pugui col·laborar.

g) Conclusió:

- Abans de penjar agrair a l'interlocutor la seva atenció, citant el seu nom.

### Objeccions que us poden presentar

Ateneu adequadament totes les objeccions. Us podeu trobar objeccions actitudinals, prejudicis i objeccions puntuals. Algunes poden ser reals, objectives; altres són falses, pretextos per eludir el compromís que els proposeu.

### Objeccions actitudinals

Actitud	Alternativa d'actuació
Exageració	Objectiveu els fets. No exagereu com ell. No li doneu la raó.
Pretensió	Personalitzeu la conversa. Repetiu constantment el seu nom. Remarqueu tot el que ell/a pot fer possible.
Insatisfacció	Amb amabilitat, treieu importància a llurs objeccions. Deixeu que parli. Escolteu atentament.
Seguretat	Amb serietat i sòlids arguments, mostreu tanta seguretat com ell/a.
Parsimònia	Aneu al seu ritme, doneu-li informació concisa. Sigueu pacients.
Sec/a	Feu-li preguntes tancades per tal d'aconseguir respostes afirmatives.
Afabilitat	Intenteu aclarir possibles malentesos. Sigueu agradables, però demostreu professionalitat.
Loquaç	Dirigiu-lo a l'objectiu, reconduï-lo sense tallar. No li "doneu corda".

Davant les possibles objeccions, cal tenir preparades les respostes, preveure argumentacions posteriors. Sempre que sigui possible, es tracta d'avançar-se a les objeccions.

Tot i això, teniu present que no totes les trucades tenen èxit, però que de totes se n'aprèn.

### Objeccions verbals:

“Ja col·laboro amb altres associacions o fundacions”.

Resposta: “Perfecte, llavors vostè sap de tots els esforços que fem les associacions com la nostra per poder aconseguir les ajudes necessàries. Per això li demanem que també col·labori amb nosaltres”.

“No puc col·laborar econòmicament”.

Resposta: “Doncs, si li sembla, li deixem el nostre número de telèfon per quan la seva situació econòmica millori. Tot i això, si ens ho permet, el tornariem a trucar més endavant”

“No els coneixo de res”.

Resposta: S’argumenta el nom de l’associació, adreça, a què es dedica, quins són els objectius i la finalitat, així com la necessitat que s’associï.

“No me’n refio”

Resposta: Argumentar els resultats i objectius aconseguits. Remarcant la serietat de l’entitat, donant dades estadístiques.

“Com puc estar segur/a que vostès fan un bon ús dels recursos / diners que els confiem?”

Resposta: “Perquè quan vostè s’associa rep una revista informativa on té reflectits els projectes de la nostra associació i on van destinades les aportacions.

### Informe de la trucada

Data de la trucada:		
Dades personals:		
Nom:	Cognoms:	
Sexe:		
Adreça:		
Codi postal	Població:	Província:
Telèfon 1:	Telèfon 2:	
Resultat de la trucada:		
Interès	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No
S’ha fet soci/sòcia	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No
Ho ha de consultar	<input type="checkbox"/> Sí	<input type="checkbox"/> No
Comentaris:		
Objeccions:		
Seguiment:		
Data trucades posteriors:		
Comentaris:		
Objeccions:		

### Informe mensual de telemàrqueting

DIES	1	2	3	4	5	...	31	Totals
Trucades: 2 + 3								
No contesten (2)								
Contesten (3)								
Contestador automàtic (4)								
Comuniquen (5)								
Tornar a trucar (6)								
Fax (7)								
No interessa (8)								
Infructuós (9)								
Contacte útil (10)								

### Autoavaluació: Avaluació de la tècnica telefònica

1. Heu planificat la trucada?
2. L'heu preparat correctament?
3. Disposàveu de les dades bàsiques de la persona?
4. Sabíeu quan era el millor moment per trucar-la?
5. Ha contestat la personat que teníeu fixada?
6. Heu fet servir el seu nom durant la trucada?
7. Coneixeu les possibilitats de negociació amb aquest possible soci?
8. Heu avançat correctament després de la introducció?
9. Heu superat les objeccions amb efectivitat?
10. Heu aconseguit obtenir informació vital per tancar la inscripció?
11. Si no heu aconseguit que es faci soci, heu comentat la possibilitat de tornar a trucar en una altra ocasió?
12. Heu mantingut una actitud positiva al llarg de tota la trucada?

### Autoavaluació: Anàlisi de la qualitat de la vostra comunicació telefònica

1. Entenen els socis potencials el que els heu explicat?
2. Entén clarament el vostre teleoperador/a la resposta que li dóna el soci potencial?
3. Heu formulat les preguntes adequades en cada moment?
4. Les preguntes que heu fet, anaven dirigides a aconseguir l'objectiu de la trucada?
5. El possible soci us ha donat respostes adequades a les vostres preguntes?
6. Heu contestat adequadament les preguntes que us han fet?
7. El receptor us ha mostrat empatia?
8. Heu reconegut les possibles objeccions a temps?
9. Algun dels interlocutors ha demanat que es repeteixi alguna pregunta o resposta?
10. El soci potencial ha tingut una actitud receptiva envers la vostra entitat?
11. El comiat ha estat cordial?

## 13.8. Fons d'inversió ètics o dipòsits solidaris

Els fons d'inversió ètics o solidaris promoguts per diverses institucions financeres en col·laboració amb diferents ONG, són fons dirigits a particulars i institucions que, al mateix temps que permeten obtenir una bona rendibilitat pels seus diners, volen contribuir a finalitats benèfiques i solidàries. Aquests fons destinen un percentatge de les comissions de gestió a una o més ONG i es comprometen a no invertir-los en empreses armamentístiques, contaminants o que elaboren els seus productes en condicions discriminatòries o d'exploatació laboral.



Aquests fons estan adreçats a persones que volen invertir els diners en empreses que comparteixen certs ideals, com:

- Empreses que respectin el medi ambient.
- Que financin projectes socials.
- Que col·laboren en la integració laboral de la dona o de col·lectius especials.
- Que facin donacions a organitzacions sense ànim de lucre.
- Que utilitzin energies “netes”.
- Entre altres.

Per altra part, aquests fons eviten:

- Les empreses que utilitzen ma d'obra infantil.
- Que siguin contaminants o utilitzin energia nuclear.
- Que discriminin els seus treballadors.
- Que fabriquen armament.
- Etc.

També podem trobar fons d'inversió amb uns criteris ètics diferents, per exemple:

- Fons d'inversió catòlics, que no inverteixen en empreses que fabriquen preservatius, pornografia, armament, etc.
- Fons d'inversió verds, destinats a invertir en empreses que compleixen estrictament unes determinades normes ecològiques.

### **Història dels fons d'inversió ètics**

Aquests fons d'inversió van començar als Estats Units d'Amèrica durant la guerra del Vietnam l'any 1968. Van nèixer com un càstig de les persones que no estaven d'acord amb aquesta guerra, però que volien invertir en fons. Així va aparèixer el primer fons anomenat “Pax World Fund” promogut per L.E. Tysson y J.E. Cobert. Aquest fons exclouia a les empreses que donaven suport a la fabricació d'armament.

Al Regne Unit aquests fons tenen molta importància. Des de 1984 han aparegut més de 80 fons ètics diferents. Existeix una modalitat que són els fons de pensions ètics, amb molta empenta en aquest país.

A l'Estat espanyol els fons d'inversió ètics són molt recents. En un principi va existir gran confusió entre el que era o deixava de ser fons d'inversió ètic a Espanya. Aquesta confusió va ser provocada per la falta de regularització.

En l'any 1999 la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) va aprovar els requisits perquè els que fins aleshores existien poguessin regular la seva qualificació d'aquests tipus d'inversió.

### **Com funcionen els fons d'inversió ètics o solidaris?**

És molt important que els fons d'inversió ètics o solidaris indiquin en la seva publicitat els criteris pels quals es regeixen. Aquests criteris poden ser morals, ecològics, religiosos, etc., o més d'un alhora.

Les empreses que participen en fons ètics han de fer pública la seva política perquè pugui ser coneguda pels seus clients.

En alguns països existeixen agències especialitzades en l'anàlisi dels productes d'inversió ètics. Aquestes agències ajuden a les persones que volen invertir en aquest tipus de fons. Una de les més importants és la EIRIS (Ethical Investment Research Service) o servei d'investigació d'inversions ètiques. Està ubicada al Regne Unit, i està especialitzada en l'estudi del comportament ètic de les empreses. EIRIS edita guies i revistes que ajuden al possible inversor a decidir quin tipus de fons ètic compleix les seves expectatives. En la base de dades d'EIRIS existeixen dades de prop de 2.000 empreses de tot el món.

### **Són rendibles els fons d'inversió ètics?**

A causa del poc temps que porten funcionant a l'Estat espanyol, és difícil saber si poden ser rendibles a llarg termini, però s'ha de tenir en compte el resultat en països europeus com el Regne Unit. Els resultats diuen que aquests fons poden resultar tan bons com els convencionals.

Entre finals dels 80 i començament dels 90 els fons de pensió ètics han tingut un rendiment del 14,2 per cent davant el 13,4 per cent de la resta de fons tradicionals.

Podríem dir, per tant, que els fons ètics poden tenir tant o més beneficis que la resta de fons existents.

Algunes de les entitats financeres que promouen fons d'inversió ètics o solidaris són: IberFondo 2000 de BCH Horizontes, BCH Solidaridad FIM de BCH, AB Fondo Ético Pro-Intermón de AB Asesores, Arco Iris de Ahorro Corporación i Eco Fondo de Renta 4, FonCaixa Cooperación d'Invercaixa...

Per aconseguir més informació podeu trobar-la a les seves pàgines web:

IberFondo 2000 de BCH Horizontes  
[http://www.bch.es/productos/fondos\\_inv/renta\\_fija\\_mixta\\_joven/](http://www.bch.es/productos/fondos_inv/renta_fija_mixta_joven/)

Fondo BCH Solidaridad FIM  
[http://www.bch.es/productos/fondos\\_inv/fondo\\_solidario\\_solidario/](http://www.bch.es/productos/fondos_inv/fondo_solidario_solidario/)

AB Fondo Ético Pro-Intermón de AB Asesores  
[http://www.intermon.org/html/not\\_007\\_cont.html](http://www.intermon.org/html/not_007_cont.html)

Arco Iris de Ahorro Corporación  
<http://caja.caja-granada.es/prodyser/ahoinv/arco.htm>

FonCaixa Cooperación de Invercaixa  
[http://www1.lacaixa.es:8090/webcl/wpr0pres.nsf/wurl/pscp001\\_esp](http://www1.lacaixa.es:8090/webcl/wpr0pres.nsf/wurl/pscp001_esp)

També algunes ONG com Justícia i Pau, Intermón, Mans Unides, entre altres, reben un percentatge d'altres tipus de dipòsits solidaris. Per exemple, entre el 0,4 per cent de les aportacions efectuades al dipòsit solidari de Caixa Terrassa o el 0,25 per cent de l'increment del saldo de la llibreta jove solidària. El contribuent obté entre un 4 per cent i un 4,75 per cent TAE al contractar aquest dipòsit a 36 mesos i el 30 per cent de bonificació fiscal.

Tant el dipòsit solidari com la llibreta jove solidària es poden contractar:

- A través d'Internet, en la web: <http://www.caixaterrassa.es>
- Per telèfon, en una línia 900: 900 152 015.
- Directament a qualsevol oficina de Caixa Terrassa.

Aquest és un exemple dels anomenats fons d'inversió ètics o dipòsits solidaris.

Per tal de beneficiar-vos d'aquestes noves modalitats d'inversió, us recomanem que us informeu i que contacteu amb els responsables d'aquests tipus de productes financers, a les respectives entitats bancàries.



### 13.9. Targetes solidàries

Alguns bancs i caixes cedeixen a organitzacions no governamentals una part de les comissions que generen les seves targetes quan s'utilitzen en fer compres.

D'aquesta manera es col·labora en el desenvolupament de molts projectes sense cap despesa per a ningú.

Aquestes targetes poder ser utilitzades en supermercats, centres comercials, autopistes, restaurants, agències de viatges, qualsevol botiga de roba, electrodomèstics, etc.

A continuació us expliquem algunes de les targetes solidàries existents actualment:

#### Targeta Solidaria de Caixa de Terrassa:

La targeta solidària de la Caixa de Terrassa col·labora en el desenvolupament de projectes agrícoles, en la formació d'adults i en l'escolarització dels joves i nens del Tercer Món, així com en projectes assistencials del nostre entorn.



Les organitzacions que col·laboren amb Caixa de Terrassa són:

- Càrites.
- Creu Roja.
- Justícia i Pau.
- Mans Unides.

Si la teva organització vol més informació sobre les targetes solidàries de la Caixa de Terrassa, s'haurà de posar en contacte amb la Fundació d'aquesta entitat.

#### Targetes solidàries del Banco Central Hispano (BCH):

A diferència de la Caixa de Terrassa que ha creat un format de targeta per ajudar a les ONG esmentades, el BCH ha creat una targeta individual per a cada ONG, amb unes característiques determinades.

Cal esmentar que el BCH també té el "BCH Solidaridad FIM", fons d'inversió solidari regit per criteris socials i mediambientals.

Amb aquestes targetes i sense cap despesa per part de l'usuari, s'estarà col·laborant amb les ONG.

Les targetes del BCH són:

- Targeta Visa Ayuda en Acción BCH.
- Targeta Visa Asociación Espanyola Contra el Cáncer BCH.
- Targeta WWF/Adena Maestro BCH.
- Targeta WWF/Adena MasterCard BCH.

En aquests i altres casos similars, si voleu aconseguir targetes semblants, cal que us poseu en contacte amb les entitats bancàries. Comenceu per identificar la persona responsable del departament de relacions institucionals o relacions externes i consulteu-los sobre les possibilitats de col·laboració.

#### Altres targetes solidàries: Les targetes telefòniques solidàries

L'empresa Telechoice comercialitza targetes telefòniques per fer trucades nacionals i internacionals a preus molt competitius. La particularitat d'aquestes targetes telefòniques és que són "solidàries", perquè l'empresa destina un percentatge del cost de cada trucada a una ONG. Per exemple, Intermón rebia el 5 per cent per a projectes de desenvolupament.

### 13.10. Altres idees:

#### Campanya 1 + 1

Aquest tipus de campanya ha estat efectuat per moltes entitats. És senzilla de fer i les despeses solen ser petites. Consisteix en motivar a tots els vostres col·laboradors i col·laboradores per tal que cada un d'aquests us faciliti les dades d'una o més persones conegudes, que podrien estar interessades en donar-vos suport.

Per fer-ho, se sol enviar una carta a tots els vostres col·laboradors on s'explica aquesta iniciativa. Juntament amb la carta es fa arribar un full –editat o fotocopiats– on hi ha unes caselles per emplenar on s'escriuen les dades de les persones recomanades:

- Nom i cognoms:
- Adreça:
- Codi postal i població:
- Telèfon:
- Recomanat per:

Se'ls demana que us l'enviïn per correu o que el lliurin a la seu de la vostra entitat.

Aquestes noves dades (registres) les incorporareu a la vostra base de dades. A partir d'aquí podeu fer un *mailing* personalitzat o una acció de telemàrqueting.



També hi ha una altra possibilitat i és que els mateixos col·laboradors s'encarreguin d'aconseguir el suport dels seus coneguts. Ara bé, aquesta acció és força més complexa i delicada perquè hi ha moltes persones que no els agrada fer aquesta feina de "captació".

### **Campanya soci jove**

Aconseguir el suport dels joves en activitats reivindicatives, d'acció, sovint és més fàcil que us donin suport econòmic. Heu de ser conscients de les seves limitacions o dels seus plantejaments personals. Molts prefereixen participar en accions concretes o puntuals.

Una opció força interessant és promoure una campanya de captació de "socs joves" en la qual la seva contribució econòmica sigui simbòlica o, inicialment, sense quota.

Es poden organitzar activitats informatives periòdiques en facultats, escoles universitàries o altres centres d'ensenyament i promoure la seva incorporació a la vostra entitat. Pot ser motivador fer una bona presentació on, a més, els podeu oferir alguns "avantatges":

- Invitacions a conferències i exposicions.
- Participació en activitats lúdiques i/o reivindicatives.
- Tramesa del vostre butlletí o revista.
- Accés gratuït al vostre centre de documentació o biblioteca.
- Preus especials en les inscripcions a cursos i seminaris.
- Descomptes en les vostres publicacions.
- Incorporació a la vostra borsa de treball.
- Etc.

Penseu que, tot i que en un principi no contribueixin molt econòmicament, si s'impliquen i es vinculen a la vostra entitat, molt possiblement en el moment que disposin de recursos econòmics contribuiran al manteniment de la vostra organització.

En altres casos, poden passar a formar part del vostre voluntariat. Moltes entitats de lleure han vist com alguns dels nens o joves que participaven a l'esplai o a l'agrupament, després van passar a ser monitors o monitores i d'aquí a implicar-se en la vida associativa o en els òrgans de gestió i decisió.

### **Venda de material promocional**

Samarretes, gorres, pins, bosses, impermeables, bolígrafs, llibretes, dossiers, llibres, enganxines, productes de comerç just, etc. Aquests són alguns dels materials promocionals que moltes ONL posen a la venda. Compleixen dues funcions: una primera, evident, aconseguir alguns recursos econòmics; altra, no menys important, projectar imatge, servir com a mitjà de propaganda.

Sovint no s'aconsegueixen grans beneficis –llevat de casos en què les ONL s'associen a empreses de venda per catàleg o que disposen de botigues pròpies–, però aquestes quantitats permeten mantenir algunes activitats o contribuir a cobrir algunes despeses quotidianes.

A banda de les despeses de producció dels materials, la part més complexa és la distribució. Si teniu un bon material però solament el teniu a la venda a la vostra oficina o a les taules informatives, segurament tardareu molt a aconseguir beneficis o a amortitzar la inversió.

Aquí teniu algunes idees per tal d'optimitzar la venda:

- Contactar amb algunes botigues del vostre barri per tal que venguin els vostres productes. Ho poden fer de franc, com a botiga col·laboradora o associada (llavors podríeu posar un adhesiu o un cartell a l'aparador, donar un diploma, esmentar-los en les vostres publicacions, etc.). També podeu pactar un petit marge comercial o deixar el material en dipòsit.
- Potser us estimeu més relacionar-vos amb una cadena de distribució (de roba, per exemple) i que ells facin la distribució entre les seves botigues. Normalment es pacten els beneficis, però també pot ser que actuïn com a patrocinadors i que els seus guanys siguin d'imatge.
- Aconseguir que una empresa fabriqui uns productes específics amb la vostra marca i que ells els comercialitzin a través de les seves xarxes de distribució, concertant els percentatges de benefici. En aquest cas se sol afegir una informació complementària en el mateix producte o en *displays* informatius en els punts de venda.
- Acord de col·laboració amb empreses de venda per catàleg. Aquesta possibilitat també ha estat desenvolupada per algunes ONL. La vostra entitat s'encarrega de la producció dels materials i l'empresa els inclou en el seu catàleg.

## Festes solidàries

Qui no ha sentit parlar o no ha anat mai a un festa solidària o a un “sopar de la fam”?

Els “**sopars de la fam**” solen ser activitats de sensibilització, formatives i també de captació, encara que sigui de petites quantitats.

Per organitzar-ne un, podeu posar-vos en contacte amb alguna escola, centre cívic, casal, etc., i demanar que us ajudint cedint-vos un local o en la difusió de l'acte que fareu entre els alumnes, pares i professors, o entre les persones que solen anar als centres. També ho podeu reforçar amb una penjada de cartells pel barri, difusió a través de les emissores de ràdio locals...

L'acte en sí mateix pot consistir en una conferència, una taula rodona, una projecció de diapositives o un cinema-fòrum, seguit d'un senzill àpat (normalment pa amb oli, sal i aigua, o pa de pessic i un refresc). Cada participant abona una entrada o quota simbòlica (per exemple 300 o 500 ptes. / 1.8 o 3.01 Euros) o bé cada un contribueix amb el que pot.

Si el que voleu és muntar una **festa solidària** calen unes quantes passes més. En primer lloc, trieu unes bones dates i un espai adequat. Se solen fer en dissabte o en diumenge, però cal tenir present la coincidència amb altres esdeveniments per veure si us poden afavorir o no. Si trieu un diumenge i és Sant Jordi, Rams, la Mercè, si hi ha la Cursa del Corte Inglés, els Tres Tombs, o forma part d'un “pont”, alerta!!

Pel que fa al lloc, podeu demanar permís per fer-ho a la via pública (una plaça, tancar un carrer), a una instal·lació esportiva (Palau dels Esports, Pavelló Sant Jordi, Club de Polo, etc.), a un parc (Espanya Industrial, Can Dragó, Parc de les Aigües, Montjuïc), a un casal o centre cívic, etc. En qualsevol cas, caldrà gestionar-lo amb temps i demanar els permisos corresponents. Depenent de la disposició i de la titularitat de l'equipament us cobriran o no.

A l'hora de triar el lloc, valoreu on està situat, quan ho fareu i l'hora. Els últims dies de la tardor i els de l'hivern tenen menys hores de llum natural; a la primavera i a la tardor plou més. Depenent de l'estació de l'any no està de més tenir un lloc cobert alternatiu.

I què fareu?

Podeu organitzar:

- Actuacions musicals.
- Espectacles infantils: pallasos, titelles, ombres xineses...
- Tallers: de pentinats, de màscares, de maquillatge, de ceràmica, etc.
- Gimcanes pel barri.
- Degustació de menjars típics d'altres cultures.
- Jocs de rol.
- Concursos.
- Jocs de taula per a grans i menuts.
- Recitals de poesia.
- Obres teatrals.
- Cantades populars.
- Curses atlètiques.
- Enlairada de globus.
- Maratons de contes.
- Espectacles de dansa.
- Etc.

Com us podeu imaginar, algunes activitats atreuran moltes més persones que altres. Si aconsegiu que col·laborin gratuïtament amb vosaltres artistes de renom, teniu l'èxit assegurat, sempre que n'hàgiu fet una bona difusió.

Per aconseguir un cantant o grup musical famós, haureu de parlar amb el seu representant. Les companyies discogràfiques us facilitaran el telèfon de contacte. Segurament us demanaran que els feu arribar algun document de presentació. És vital fer-ho amb molt de temps per tal que us confirmin si tenen lloc a la seva agenda.

També hi ha una altra possibilitat, que busqueu patrocinadors per tal que pugueu contractar els cantants, grups musicals o de teatre, pallasos, titellaires, narradors de contes, etc.

Per participar en aquestes festes es pot cobrar una quota simbòlica, sobretot pels menuts, les persones jubilades o aturades.

Evidentment, heu d'aprofitar l'ocasió per posar una paradeta amb tot el vostre material de *merchandising*. També dona bons resultats muntar un bar. Pel que fa a servir àpats, aneu amb compte, s'han de complir tota una sèrie de requisits higiènics.

### Apadrinaments de nens o projectes

L'apadrinament és un recurs que està donant molts bons resultats en els últims anys. Podríem dir que és una estratègia de màrqueting que pretén tangibilitzar l'acció de l'entitat. En altres apartats ja us hem comentat que un dels obstacles que troben moltes ONL és fer més "palpable", més visible la seva acció, sobretot quant els resultats de la feina no es poden veure perquè els beneficiaris estan en un altre país.

L'apadrinament crea un vincle afectiu entre el "padrí" i "l'apadrinat". Vincle que està reforçat per fotografies i cartes que periòdicament reben els padrins. Fins i tot, hi ha alguna entitat que organitza breus estades en les comunitats per tal que els padrins puguin apropar-se i conèixer com treballa l'entitat amb la qual col·laboren i qui se'n beneficia.

El més normal és apadrinar infants, però també s'han utilitzat altres formes de tangibilització com, per exemple, sufragar el cost d'eines (arada, aixada), llavors, construcció i manteniment de pous, etc. Per a moltes persones que volen ajudar és més entenedor saber que amb la seva contribució es paguen les despeses d'ensenyament o el tractament mèdic d'un infant que no pas saber que es fan projectes educatius, sanitaris o de sanejament.

Algunes de les entitats més conegudes que han utilitzat l'apadrinament de nens i nenes com a recurs de captació han estat Ajuda en Acció, Amics de Vicky Sherpa, Fundació Prodein o la Fundació Vicente Ferrer, entre altres.

### Descomptes en serveis, gratuïtats

Lligat a alguns dels serveis que pot donar la vostra entitat, podeu afavorir l'associacionisme o les donacions si ofereu alguns avantatges com ara:

- Descomptes en les inscripcions a cursos, seminaris o fòrums.
- Accés gratuït al Centre de Documentació o Biblioteca.
- Descomptes en les vostres publicacions o en el material promocional.

Una altra possibilitat seria comptar amb el suport de botigues o empreses que podrien fer descomptes als vostres col·laboradors, prèvia presentació del carnet de la vostra entitat. Val a dir que a casa nostra no és un recurs massa estès o utilitzat, però que podria resultar força interessant per totes aquelles persones que volen contribuir econòmicament.

Altra qüestió –diferent però directament relacionada– la constitueixen els avantatges fiscals que l'Administració concedeix a les persones i empreses que contribueixen econòmicament amb les ONL. Tot i que s'ha avançat força, encara s'està molt lluny de les polítiques fiscals d'altres països europeus o dels Estats Units, on les desgravacions fiscals i el sistema impositiu afavoreixen molt més als qui es comprometen amb el sector no lucratiu.

### Telemaratons

"La Marató de TV3", "12 meses, 12 causes", "Telemaratón Antena3"... Aquests són alguns exemples de programes solidaris de captació de recursos.

Algunes d'aquestes maratons podeu titllar-les de frívoles, superficials, sense contingut, *shows* de la caritat, etc., i segurament teniu raó; però altres estan molt ben plantejades i, en canvi, al darrere hi ha una gran tasca de sensibilització prèvia, de participació d'entitats i de voluntaris, un exercici de transparència. El fet és que tant unes com altres generen molts recursos per a les entitats que se'n beneficien (de l'ordre de 300 a 700 milions de pessetes entre el dia de la telemarató i el dia que es tanquen els comptes bancaris).

Entre les diferents telemaratons que s'organitzen hi ha notables diferències. Algunes cadenes de televisió han elaborat unes normes per a la presentació de propostes o solament donen suport a un tipus de projectes (d'in-

vestigació, de cooperació internacional, per a la infància, etc.). Altres s'apunten a causes més conjunturals (catàstrofes naturals com l'huracà Mitch, les pluges de Moçambic o els terratrèmols d'El Salvador o l'Índia; o conflictes bèl·lics o crisis alimentàries).

Fins i tot, alguna televisió (Televisió de Catalunya) va fer un pas més endavant i va crear una fundació per tal de gestionar més adequadament i independentment la selecció dels projectes, el seguiment i la seva avaluació, així com la justificació de les activitats finançades.

A més de l'acte el dia de la telemarató, la cadena de televisió us n'assegura una magnífica difusió i us dona a conèixer a través dels anuncis previs i d'eventuals programes informatius o de reportatges posteriors.

Evidentment, per gestionar la vostra participació en una telemarató heu de fer un bon treball de relacions públiques amb el departament de relacions externes de la televisió i del seu Consell d'Administració.

### **“Mercadillos” solidaris**

Quan arriba el Nadal o alguna festa local o comunitària molt assenyalada podeu organitzar un “mercadillo” de diferents productes i mirar d'obtenir uns calerons.

Hi ha un bon grapat d'entitats que cada any organitzen el seu “mercadillo” i obtenen uns ingressos força interessants.

Donat que hi ha moltes persones que són col·leccionistes de diversos objectes o fans d'actors i actrius, cantants, escriptors, pintors, poetes, i també de famosos de les revistes roses, esportistes, polítics, etc., podeu mirar d'aconseguir alguns objectes personals d'aquests. Alguns –la majoria– els podeu exposar; altres, subhastar.

A més dels objectes de famosos també heu de comptar amb els d'altres persones del vostre barri o de la vostra ciutat, que poden fer un bon ús als possibles compradors: quadres, objectes de regal, llibres, mobiliari, petits electrodomèstics, roba, etc.

En el cas d'obres d'art de pintors o escultors molt reconeguts, se sol fixar un preu per sota de la seva cotització al mercat per tal que hi hagi més persones que tinguin la capacitat de comprar-les. També podeu subhastar l'original i fer còpies (per exemple, litografies signades i numerades) destinades a la venda.

Si teniu objectes de persones famoses convé disposar d'un certificat d'autenticació per tal que les persones que les adquireixen tinguin la completa seguretat que estan comprant un objecte exclusiu.

En alguns d'aquests “mercadillos” també se solen muntar taules informatives amb tot el vostre material de divulgació i *merchandising*.

La col·laboració de persones de renom pot anar més enllà. Algunes ONL compten des de fa temps amb el suport de famosos (artistes, polítics, intel·lectuals, *jet set*, fins i tot de la mateixa Casa Reial). Només la seva presència us garanteix la cobertura dels mitjans de comunicació i de moltes persones interessades a veure'ls i que, de passada, us poden donar suport econòmic.

Si voleu comptar amb aquest important suport, heu de fer una acurada planificació de contactes i amb molt de temps.

En el cas dels artistes, la via de contacte són els seus representants. Per aconseguir els seus telèfons podeu trucar les companyies discogràfiques, les editorials o consultar a l'SGAE (Sociedad General de Autores de España). Una altra via són els col·legis o les associacions professionals.

Pel que fa als polítics o líders sindicals haureu de trucar als responsables de protocol, a la seu central del partit o del sindicat.

Finalment, si voleu demanar el suport de la Casa Reial, cal fer-los arribar també una petició per escrit.

Sovint us pot semblar que comptar amb el suport de persones de molta anomenada és gairebé impossible. Doncs, no ho és tant!! Us sorprendria comprovar que molts d'aquests famosos tenen molta sensibilitat envers determinades problemàtiques socials i, si poden, no dubtaran a donar-vos un cop de mà.

### **Gales benèfiques**

De forma similar als “mercadillos”, també podeu organitzar gales benèfiques. Encara que us pot semblar que és una pràctica del passat o frívola, cal dir que és un altre recurs efectiu.

En aquest tipus d'actes es mira de combinar un acte social o promocional (presentació d'un llibre, desfilada de models, commemoració, etc.) amb la captació de diners per activitats "benèfiques".

El més normal és organitzar un sopar amenitzat per algunes actuacions o un cóctel on els participants col·laboren abonant una entrada. També podeu disposar d'una fila zero per aquelles persones que volen ajudar-vos però sense assistir a l'acte.

En algunes desfilades de models es pot comptar amb el recolzament de prestigiosos dissenyadors i dissenyadores i aquests poden posar a disposició de la vostra associació algunes peces de les seves col·leccions per tal que les vengueu o subhasteu entre el públic assistent.

En altres ocasions, s'han dut a terme desfilades en les quals han estat presents desinteressadament *top models* conegudes que han ajudat a la difusió de determinades campanyes de sensibilització.

### **Displays en punts de venda**

Si aneu a qualsevol botiga i us fixeu bé, veureu que tant a l'aparador com al taulell o als prestatges hi ha *displays*. Els *displays* són uns expositors, normalment fets en cartró, que promocionen un producte. N'hi ha de moltes mides i qualitats. Alguns incorporen mostres dels productes; altres contenen uns díptics o tríptics explicatius.

La vostra entitat pot contactar amb algunes empreses i establir una col·laboració que consisteixi en la cessió d'un percentatge del preu d'un producte o del volum total de vendes, i anunciar-ho a través dels *displays* situats en els punts de venda.

Aquest tipus de col·laboració és molt interessant per a les dues parts. Per a vosaltres, us fa presents en moltes botigues, hipers i grans superfícies i us pot aportar uns bons ingressos. A més, el cost sol ser mínim perquè les despeses dels *displays* corren a càrrec de l'empresa.

Per a l'empresa implica posicionar-se com una empresa sensibilitzada per una problemàtica social. Vincula la seva imatge de marca a una causa solidària, cosa que repercuteix sobre el consumidor.

Per fer possible aquesta relació entre una empresa i la vostra entitat cal desenvolupar una bona acció de relacions públiques, seguint les recomanacions que us donem en el capítol dedicat al patrocini, el mecenatge i l'espensorització.

### **Displays en bancs**

Tal com hem comentat en la col·locació de *displays* en botigues, també podeu aconseguir estar presents en les oficines de les diferents entitats bancàries.

Les entitats no lucratives que tenen experiència en aquesta pràctica saben que els bancs i caixes solen cedir un espai en els mostradors o a les tauletes d'espera per un temps limitat (entre 1 i 3 mesos).

Els millors mesos per a la col·locació de *displays* són: novembre, desembre, gener, maig, juny i principis de juliol, que és quan la majoria dels treballadors i treballadores cobren la paga doble.

Per optar a aquesta possibilitat heu de parlar amb els responsables de les entitats bancàries i establir un conveni de col·laboració.

Generalment heu d'assumir les despeses de producció dels *displays* i dels fullets. N'he de fer tants com oficines tingui el banc o caixa. Per fer la corresponent difusió es fa a través del correu intern de l'entitat creditícia. Això ja és, *per se*, un gran estalvi per a vosaltres.

Aquesta acció s'ha de mirar de reforçar amb una bona sensibilització entre els empleats i empleades del banc o caixa, ja que ells poden ser uns bons prescriptors davant les persones que atenen.

Lligat a la presència de *displays* en les oficines, es pot refermar amb una acció complementària molt interessant que consisteix a incloure-us en les opcions dels caixers automàtics o "servicaixes". Aquests tenen diferents opcions. Una d'aquestes és la de fer donatius a entitats no lucratives des dels caixers. A més, els bancs i caixes inclouen aquesta opció en els díptics promocionals que acompanyen els rebuts o els extractes de compte que envien per correu postal.

Llevat d'algun cas molt concret, els bancs o caixes miren d'anar diversificant les entitats no lucratives amb què col·laboren i és difícil que aconseguin el seu suport cada any en aquest tipus d'acció.



## Loteries i rifes

Per a moltes entitats, les **loteries** són un dels recursos de captació més emprats, sobretot al Nadal.

La vostra entitat pot adquirir números de la “grossa”, fer participacions i vendre’ls. Generalment el cost de la participació conté una aportació voluntària per a l’associació.

Penseu que la butlleta també és un senzill però interessant suport per tal de difondre la vostra existència. En el seu revers podeu explicar molt breument qui sou i què feu, així com fer constar les vostres dades (adreça, telèfon, fax, *e-mail* i pàgina web).

Les **rifes** són un recurs senzill i, si sou una entitat de barri prou coneguda, pot suposar una font extra interessant.

Per exemple, podeu posar-vos en contacte amb tots els botiguers del barri i demanar que us facin una contribució voluntària en espècies (menjar, roba, objectes de regal, llibres, etc.). Amb tots els productes o serveis (un viatge en autocar, entrades pel cinema o pel teatre, o per un museu, etc.) podeu fer des d’una panera a una llista de premis.

Feu uns tiquets i els veneu a un preu popular entre els vostres veïns. En el tiquet ha de figurar el nom de l’entitat que l’organitza, l’adreça i el telèfon de contacte, així com els premis de la rifa i el dia i el lloc on es farà el sorteig.

Assegureu-vos que tothom s’assabenti dels guanyadors (per exemple penjant els resultats de la rifa a tots els comerços que hi han col·laborat).

Si editeu cartells de propaganda, no us oblideu de fer esment de tots els establiments i entitats que us han donat suport. En acabar la rifa, feu els agraïments corresponents.

## Premis de solidaritat

Convé que sapigueu que hi ha empreses que, des de fa uns anys, han creat “premis o concursos a la solidaritat” als que podeu optar les organitzacions no lucratives. Premis com el “Telva a la solidaritat” o el del Club Internacional del Libro.

Alguns d’aquests premis reconeixen la feina de les entitats; altres són un reconeixement a la trajectòria o a la feina d’un/a voluntari/a.

Les empreses que els convoquen estableixen unes bases i constitueixen un jurat que analitza totes les propostes de les entitats. Fins i tot, en el cas dels premis a voluntaris concrets, les propostes solen presentar-les les entitats de voluntariat.

Normalment, els voluntaris premiats fan donació a la seva entitat de la quantitat amb què han estat recompensats.

Les dotacions dels premis poden estar entre les 100.000 o 150.000 pessetes (901.52 Euros) i el milió de pessetes (6010.12 Euros).

Les mateixes empreses convocants s’encarreguen de fer la difusió, tant de la convocatòria com dels resultats del premi, garantint així un millor coneixement i notorietat de la vostra associació.

## 13.11. Cyberfund-raising

### Cyberfund-raising

Per les ONG que ja fa anys que ja tenen un web corporatiu ben desenvolupat, el següent pas és el *e-commerce*. L’*e-commerce* aplicat al sector no lucratiu és l’anomenat *cyberfund-raising*, que està funcionant força bé en alguns països anglosaxons i en Estats Units. Un exemple molt clar va ser la campanya de captació de fons pels damnificats per l’huracà Mitch que va fer l’American Red Cross a través de la seva pàgina web. En dos mesos van aconseguir 45 milions de \$, mentre que van ingressar 5 milions amb un *mailing* i 14 amb una campanya de màrqueting telefònic.

Hi ha molt poques ONG espanyoles que captin fons a través de la *Net*. La Creu Roja Espanyola va rebre 50 milions de ptes. pels damnificats del Mitch per donants que van emprar el *web* com a mitjà de col·laboració, sobre un total de 12.000 milions totals recaptats. Moltes ONG no disposen de formularis i de mecanismes de comerç electrònic segur o veuen gravats els seus donatius per les comissions bancàries.

Alguns exemples de *cyberfund-raising* que podeu efectuar les ONL són:

- Accedir a fons d'informació sobre subvencions públiques.
- Captació de socis i donatius.
- Fidelització de socis i donants.
- Creació de contactes (donants potencials) a través de les llistes de distribució del correu electrònic.
- Recerca de patrocini empresarial *on line*.
- Intercanvi de *banners* publicitaris.
- Felicitacions de Nadal electròniques a benefici de la vostra organització.
- Venda de productes de comerç just i de productes promocionals de la vostra associació.
- Subhasts d'objectes de famosos a benefici de la vostra entitat.
- Cessió d'un percentatge de les vendes d'un grup d'intermediació.

Internet integrat al telèfon serà una de les vies de finançament més importants dels propers cinc anys.

A continuació analitzarem algunes de les propostes de *cyberfund-raising* que hem mencionat anteriorment:

### **Accedir a fonts d'informació sobre subvencions públiques**

Des d'Internet es poden accedir a nombroses fonts d'informació sobre recursos destinats a les ONL a través de diferents línies de subvenció a projectes. Cada cop és més freqüent la difusió de les convocatòries utilitzant la xarxa: Unió Europea, Comunitats Autònomes, Diputacions, Ayuntaments, etc., encara que també s'utilitzen els mitjans tradicionals (publicació en el BOE, DOCE, BOP, etc, tramesa de *mailings*, etc.).

### **Socis i donatius *on line***

Algunes ONG com Intermón, Acció contra la Fam, Creu Roja Espanyola, Greenpeace, disposen de la possibilitat que persones que visiten la seva *web* puguin col·laborar econòmicament amb aquestes institucions, com a socis o com a donants. Quines són les diferents opcions:

- Alta com a soci o donatiu *on line*: En una secció del web al qual es pot accedir molt fàcilment (normalment des de la *home page*) hi ha un qüestionari que omplen les persones interessades i l'envien. El formulari s'inscriu en un programa especial per garantir la privacitat de les dades i el rep l'associació o l'entitat bancària que gestiona aquestes aportacions. Aquesta via es desenvoluparà notablement en els propers anys amb la signatura electrònica.
- Donatius amb càrrec a la targeta de crèdit: De manera similar a les compres electròniques, en aquest cas, l'abonament de la quantitat donada es fa a compte de la targeta de crèdit.
- Socis i donatius a través d'un telèfon d'atenció, normalment gratuït o semi-gratuït indicat a la pàgina *web*: Aquest no és un sistema d'*e-commerce* pròpiament dit, sinó que utilitza la *web* com a mitjà de difusió de l'existència d'un telèfon d'atenció específica per a la captació de socis o donatius. Es pot complementar amb un qüestionari. També, si hi ha una persona o persones que s'ocupen d'aquesta atenció, s'hi pot fer constar els seus noms. Dóna un caire de proximitat.
- Enviar un *e-mail* a una adreça electrònica de l'entitat: Des de la *web* es posa a disposició del possible soci o donant un correu electrònic predefinit amb un missatge dirigit a l'associació. Quan l'entitat el rep, el servei d'atenció contacta per telèfon o *e-mail* amb el remitent.
- Imprimir un qüestionari estandarditzat i enviar-lo per correu o fax. És l'alternativa més senzilla, pensada per a les persones que no tenen correu electrònic. En la secció "Col·labora" o "Fes-te soci", qualsevol navegant pot trobar un formulari amb la indicació que es pot imprimir i enviar-lo a l'adreça o al fax que figura a la capçalera del document. Amb l'opció imprimir o impressió de pantalla s'aconsegueix el formulari.

Actualment la limitació més gran que hi ha per associar-se o fer donatius directament des del web corporatiu és la desconfiança dels usuaris per facilitar les seves dades. Tot i que ja hi ha mecanismes d'*e-commerce* segur, encara no estan massa generalitzats.

La seguretat d'aquests tipus de transaccions passa per implementar sistemes d'autenticació, de control d'accés i encriptació, per garantir la privacitat de les dades.

### **Donacions automàtiques per visitar un web**

A banda que es puguin fer donatius des del web corporatiu, hi ha iniciatives d'empreses o institucions no lucratives que cerquen les donacions mitjançant un sistema automàtic. Així, només pel fet d'entrar en aquestes pàgines web, per "fer un clic", l'empresa o institució dóna una quantitat determinada (5 pts., 1 euro, etc.) a un projecte d'una associació, o a una entitat determinada. Alguns exemples són:

L'exemple més conegut és *The hunger site* (<http://www.thehungersite.net>) és una iniciativa molt maca en la qual el navegant visualitza un mapa mundi i tria la zona o projecte on vol que es destini la seva contribució. Les em-

preses que col·laboren en el programa donen determinats productes als diferents programes de forma proporcional als clics efectuats pels navegants.

El projecte *Una frase una vida* (<http://www.unafraseunavida.com>) creat per l'empresa de màrqueting Fancredits, invitava els internautes a escriure una cita de caràcter solidari en un llibre virtual. Per cada frase, el patrocinador destinava un euro a finançar projectes d'ONG.

La web *Dona gratis* (<http://www.donagratias.com>) destina mensualment tots els fons que recapta a través de les empreses anunciantes a un projecte determinat.

### **Fidelització de socis i donants**

Tan important com la captació de socis o donants és la seva fidelització. Es tracta que les persones que confien en vosaltres ho continuïn fent. Per aconseguir aquest objectiu els heu de “donar alguna cosa a canvi”, per exemple:

- Enviar-los informacions breus, tipus *newsletters*.
- Enviar el butlletí de l'entitat, en format electrònic.
- Convidar-los a conferències, seminaris, exposicions, concerts, etc.
- Assabentar-los d'esdeveniments especials: aniversaris, dies de “portes obertes”, concessió de premis, inauguracions, etc.
- Convidar-los a xats o fòrums virtuals.
- Demanant la seva opinió en plebiscits restringits.

Aquestes i altres propostes faran que els socis i donants se sentin apreciats, valorats per l'associació i, aleshores, en funció de les seves possibilitats, continuaran col·laborant amb vosaltres.

### **Subhastes *on line* a benefici d'una ONG**

En la passada Eurocopa de futbol, l'equip de Televisió Espanyola va promoure la recollida d'objectes personals dels futbolistes de la selecció espanyola (samarretes, pilotes de futbol signades, botes, etc.) per oferir-los en una subhasta en Internet a través d'un portal especialitzat en aquest camp. Els beneficis de la subhasta es van donar a benefici de la Creu Roja Espanyola.

### **Vendes *on-line***

Les vendes d'*e-commerce* en Estats Units van arribar el passat mes de juliol de 2000 a 743.132 milions de ptes<sup>(1)</sup>.

Un recent estudi de PricewaterhouseCoopers i el Grupo Correo<sup>(2)</sup> posa de manifest que, per prop del 80 per cent dels experts consultats (d'un total de 250), el comerç electrònic acabarà utilitzant-se en la totalitat del sistema econòmic i de la vida privada, mentre que un 17,3 per cent pensa que serà un instrument més de l'economia real.

El desenvolupament de *e-commerce* serà imparable. Les entitats bancàries i les empreses ja estan invertint milions de pessetes per facilitar les transaccions comercials a través de la xarxa.

Davant d'aquesta realitat, les ONL heu de procurar adaptar-vos a aquestes innovacions tecnològiques que us permetran facilitar les transaccions econòmiques més quotidianes: pagament de quotes de socis, donatius, venda de productes solidaris, inversió de fons ètics, etc.

Pel desenvolupament del comerç electrònic serà imprescindible la disponibilitat de comunicacions ràpides i segures i comptar amb un bon assessorament.

## **13.12. Les col·laboracions de les empreses**

Entre les possibles entitats col·laboradores susceptibles de donar-vos suport podem citar: els col·legis professionals, els ajuntaments, les mancomunitats o diputacions, les fundacions de determinades empreses, els bancs i les caixes d'estalvi, les obres socials de les entitats creditícies, les mútues i altres tipus d'empreses.

Cal tenir en compte les possibilitats que ofereix la Ley de Fundaciones, que concedeix avantatges fiscals –encara força exigües si les comparem amb les d'altres països com Estats Units– a més a més de beneficis d'imatge. Alguns exemples de col·laboració amb el món empresarial han estat: la campanya de Metges Sense Fronteres i Staedler, la de Solidaritat Internacional i l'agència publicitària Grey, el patrocini de Heinemann a Oxfam, les tarjetes de crèdit solidàries, etc.

En el nostre país, en els últims anys, ha anat augmentant la sensibilitat de les empreses envers les activitats de les organitzacions no lucratives i s'han engegat nombrosos projectes de col·laboració. Aquesta tendència també ha propiciat l'aparició d'empreses de *fund-raising*, que s'encarreguen de cercar el suport empresarial a canvi d'una remuneració econòmica abonada per l'entitat no lucrativa.

### Mecenatge, patrocini, *sponsoring* i màrqueting amb causa

El **mecenatge** és un instrument de comunicació institucional que afavoreix i enriqueix la comunicació interna i externa de les empreses i els permet trobar la manera d'expressar-se de manera original. És una manera de revaloritzar a llarg termini la imatge social de l'empresa.

El **patrocini** és una traducció del terme anglosaxó *sponsoring*. El patrocini no és publicitat. Amb el patrocini, l'empresa busca un resultat a curt termini, i per aquest motiu s'interessa exclusivament per fets o actes que puguin tenir efectes immediats en la imatge, no tant de l'empresa, com d'un producte o marca concrets.

El patrocini pot ser esportiu artístic, cultural, etc. Col·labora en la producció d'exposicions, llibres, materials educatius; en el finançament de projectes de cooperació, expedicions, premis professionals...

El patrocini permet a les empreses comunicar-se amb audiències que són difícils de contactar amb les tècniques més comunes del màrqueting.

De la mateixa manera que en el patrocini, l'empresa busca amb **l'esponsorització** un resultat a curt termini, però s'interessa exclusivament per actes esportius que puguin tenir efectes immediats en la seva imatge.

La **cessió de l'ús del nom** és un acord amb una empresa en el qual l'entitat cedeix el nom a l'empresa a canvi d'una aportació econòmica (*royalties*) o donació de productes o serveis per part de l'empresa. En aquest cas solen haver-hi acord de *merchandising*.

En el **màrqueting amb causa**, les empreses associen les seves marques o productes a una causa d'interès social (per exemple: cultura, solidaritat, medi ambient, investigació de malalties, educació, etc.). D'aquesta manera el que fa l'empresa és convidar als consumidors a col·laborar en una proposta que defensa la marca.



Quins són els **beneficis** que li permet el patrocini a l'empresa patrocinadora? Entre altres podem esmentar:

- La revalorització de la seva imatge com a empresa patrocinadora.
- L'augment de vendes del seu producte o servei causat per l'adquisició de béns o serveis per part dels consumidors/es que valoren el fet que sigui una empresa sensibilitzada envers la feina de les associacions.
- La fidelització dels seus consumidors que aprecien el valor afegit de comprar productes o serveis d'una empresa que vol ser solidària.
- El patrocini d'una activitat serà un pretext per enviar notes de premsa als mitjans de comunicació locals, autonòmics o nacionals.
- Despertaran l'interès dels seus empleats i clients, sobretot si es tracta d'una activitat en què puguin participar.
- Si el patrocini se centra en una activitat local, demostrarà que l'empresa és un membre dinàmic de la comunitat en què es troba l'empresa.
- Obtenir els beneficis fiscals que li ofereix la legislació vigent.

El patrocini no és altruisme, per això heu de tenir en compte que el patrocinador fa una inversió i que n'espera algun retorn. El patrocini ha de beneficiar tant al patrocinador com al patrocinat.



### 13.13. Com presentar una proposta

Abans de posar-vos mans a l'obra, heu de:

1. Determinar el objectiu de la imatge de l'acte o projecte.
2. Determinar els públics als qui us voleu adreçar.
3. Analitzar el potencial d'atracció de l'acte o projecte.
4. Estudiar la difusió en els mitjans de comunicació.
5. Decidir qui portarà la coordinació de les relacions amb les empreses.

Un cop teniu clar aquests punts, heu d'elaborar un dossier o proposta de patrocini. Aquest dossier té molta importància ja que d'aquest dependrà la decisió de l'empresa de patrocinar-vos o no.

Quan ja teniu el dossier de patrocini preparat podeu pensar en les empreses que potencialment us poden ajudar. No us podeu dirigir indiscriminadament a qualsevol tipus d'empresa. Heu de conèixer a qui us adreceu. Identificar les empreses correctament és la clau de l'èxit o del fracàs dels vostres esforços en la captació de recursos.

Llavors cal fer un planificació prèvia seguint el següent esquema:

#### 1. Preselecció del tipus d'empresa:

- En funció de la seva activitat.
- En funció dels seus productes.
- En funció del seu públic objectiu.
- En funció de la seva estratègia de comunicació.
- En funció d'anteriors experiències com a patrocinadora.

La informació sobre les empreses la podeu aconseguir mitjançant fonts d'informació internes (coneguts, familiars o amics que treballen en l'empresa) o externes (bases de dades sectorials, informes de corporacions o gremis, estudis econòmics). També les podeu trobar en publicacions especialitzades, com ara:

- *Acción Empresarial.*
- *Actualidad Económica.*
- *Catalunya Empresarial.*
- *Cinco Días.*
- *Economics.*
- *Expansión.*
- *Fortune.*
- *Gaceta de los Negocios.*
- *IPMark.*

Amb tota la informació recollida elaborareu una base de dades que us permetrà programar els contactes i les entrevistes.

#### 2. Elaboració de la proposta i del dossier de patrocini.

A l'hora de dirigir-vos a una empresa per sol·licitar la seva col·laboració, cal tenir presents una sèrie de consideracions:

- Les empreses no tenen cap obligació de donar suport al vostre projecte.
- Heu de conèixer a qui us adreceu: tipus d'empresa, activitat, productes, darrers llençaments i promocions, tarannà social, etc.
- La proposta ha de ser breu i concisa, expressada amb molta claredat.
- Els vostres projectes han de ser interessants i de qualitat.
- Cal tenir presents els criteris avaluadors que utilitzarà l'empresa per valorar la vostra proposta.
- Les empreses prefereixen col·laborar amb projectes o programes concrets.

#### 3. Precisar la metodologia que seguireu.

Podeu seguir les següents passes:

- Recerca de la informació. Selecció de les empreses. Creació de bases de dades.
- Elaboració de la proposta i del dossier de patrocini. Preparació dels materials complementaris.
- Formació específica de la persona que portarà a terme els contactes.

- Tramesa d'un *mailing* personalitzat.
- Trucada telefònica de confirmació. Concertació d'una entrevista personal.
- Entrevista personal. Presentació de la proposta i de l'entitat.
- Seguiment del contacte.
- Tancament de les negociacions.

#### 4. Promoció o “venda” del vostre projecte:

Els primers contactes els heu d'efectuar entre 6 i 12 mesos abans de l'acte pel qual cerqueu patrocini. Penseu que les empreses programen les seves activitats i patrocinis i que compten amb un pressupost anual tancat. Si els demaneu una col·laboració amb poca antelació, la resposta més comuna que us donaran és “ho sentim molt però ja tenim el pressupost tancat”.

Des del principi, elimineu de la vostra llista les empreses que, un cop efectuat el primer contacte, heu vist que no tenen cap capacitat de patrocinar-vos.

Esbrineu quin és el responsable directe del temes de patrocini.

Un cop identificat, feu-li arribar una breu carta de presentació i, al cap d'uns dies, establiu un contacte telefònic. Després de parlar amb aquesta persona, enviu-li el projecte per correu o missatgeria.

Feu el seguiment posterior, trucant per veure si l'ha rebut i proposeu-li una entrevista per “aclarir els seus dubtes”, per “comptar amb la seva opinió i suggerències”.

En l'entrevista heu de tenir molt clar que **no aneu a demanar almoïna, sino a establir un conveni de col·laboració** en què totes dues –la vostra associació i l'empresa– en sortireu beneficiats. Que esteu treballant en un projecte comú.

#### 5. Signatura d'un contracte de patrocini.

Si la resposta és positiva i es materialitza el patrocini, cal precisar per escrit els compromisos que assoliran les dues parts. Podeu consultar el model de contracte de patrocini que us hi adjuntem. En aquest han de figurar explícita i clarament quines seran les prestacions i contraprestacions a què us obligueu mutuament.

#### 6. Avaluació.

Un cop realitzat l'acte o campanya patrocinada heu d'avaluar els resultats de l'acció en funció de:

- El nivell de participació.
- El nivell de difusió.
- El nombre d'impactes en els mitjans de comunicació.

Amb aquest resultat heu d'elaborar un informe post-act i, si és possible, presentar-lo en persona al responsable de l'*sponsoring*.

### 13.14. Elaboració d'un dossier de patrocini. El contracte de patrocini

Aquest document ha de ser molt clar i atractiu, precís i concís. No feu documents ilegibles de moltes pàgines.

El contingut del dossier pot ser el següent:

1. Breu presentació de l'entitat i de les seves activitats.
2. Descripció de l'esdeveniment pel qual cerqueu patrocini:
  - Dates, lloc, horari.
  - Programa, itinerari, calendari.
  - Infraestructura, seguretat.
3. Promoció que penseu fer:
  - Tipus d'espais publicitaris.
  - Públic assistent previst.
  - Llista dels mitjans de comunicació amb els quals contactareu.

- Fullets, cartells, pósters, altres materials promocionals.
- Estands promocionals.
- Aparicions en televisió i ràdio.
- Etc.

4. Organitzadors i participants:

- Entitats locals, federacions, altres institucions.
- Equip organitzatiu.
- Dossier de premsa d'edicions anteriors.
- Llista del participants previstos.

5. Pressupost de l'activitat i contribució que se'ls demana:

- Infraestructura.
- Allotjament i transports.
- Personal de l'organització.
- Campanya publicitària.
- Despeses generals.

6. Avantages que li reportarà el patrocini a l'empresa patrocinadora:

- Beneficis d'imatge en cartelleria, falques i espots.
- Cita de la col·laboració en la roda de premsa, en els comunicats i en les presentacions.
- Difusió en mitjans especialitzats de la signatura del conveni de patrocini.
- Possibles desgravacions fiscals.
- Etc.

7. Relació d'empreses que ja han col·laborat en altres activitats com a patrocinadores.

8. Persona de contacte per part de la vostra entitat: nom i cognoms, càrrec, adreça, telèfon, fax, correu electrònic i horari de contacte.

A continuació us adjuntem un model de contracte de patrocini.



## Model de contracte de patrocini

En \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_ de 2002

Reunits:

D'una part, \_\_\_\_\_ (empresa patrocinadora), amb domicili en \_\_\_\_\_ (localitat), \_\_\_\_\_ (adreça), amb CIF \_\_\_\_\_, representada pel senyor/a \_\_\_\_\_, com o en qualitat de \_\_\_\_\_ (càrrec).

De l'altra, \_\_\_\_\_ (ONL patrocinada), amb domicili en \_\_\_\_\_ (localitat), \_\_\_\_\_ (adreça), amb CIF \_\_\_\_\_, representada pel senyor/a \_\_\_\_\_, com o en qualitat de \_\_\_\_\_ (càrrec).

Manifesten:

- a) Que l'ONL organitza i gestiona l'activitat (nom, dates, lloc, etc.)
- b) Que l'activitat organitzada per l'ONL té per objectiu...
- c) Que l'ONL, per tal de portar a terme aquesta activitat, necessita el suport i col·laboració de l'empresa patrocinadora.
- d) Que l'empresa té una línia de suport a les activitats de les ONL.
- e) Que l'empresa ha valorat positivament la proposta efectuada el seu dia per l'ONL i ha decidit col·laborar donant suport a l'activitat...
- f) Que ambdues parts es reconeixen mútuament la capacitat legal per obligar-se i la representació en què intervenen i acorden formalitzar el present contracte, pel que s'acorda

Acords:

**Primer:** L'empresa per tal de donar suport a l'activitat organitzada per l'ONL es compromet a abonar a aquesta última la quantitat de X ptes., que seran abonades abans del dia \_\_\_\_ de \_\_\_\_ de 2002 / o a la signatura d'aquest contracte.

També l'empresa efectuarà les següents aportacions en espècie (especifiqueu quines i les quantitats corresponents).

**Segon:** L'ONL es compromet a efectuar l'activitat patrocinada en els terminis i condicions establertes.

**Tercer:** L'ONL es compromet a atorgar a l'empresa els drets i oportunitats que es descriuen en l'Annex I, que en forma part d'aquest contracte.

**Quart:** L'empresa tindrà o no l'exclusivitat del patrocini de l'activitat patrocinada.

**Cinquè:** El present contracte es regirà per l'article 24 de la Llei 34/1988 d'11 de novembre, General de Publicidad.

**Sisè:** Els avantatges fiscals que en pot obtenir l'empresa es regiran per la Llei 30/1994, de 24 de novembre de Fundacions i Incentius Fiscals a la Participació Privada en Activitats d'Interés General.

**Setè:** El present contracte serà efectiu a partir de la data de la seva signatura fins al dia \_\_\_\_ de \_\_\_\_ de 2002.

**Vuitè:** Per a la resolució de qualsevol conflicte, derivat del present contracte o acte jurídic, les parts se sotmeten a l'arbitratge de \_\_\_\_\_ i s'obliguen a l'acompliment de la decisió arbitral.

I, com a prova de conformitat i voluntat d'obligació, les parts signen el present contracte de col·laboració.

Sr./Sra.  
Càrrec  
Empresa

Sr./Sra.  
Càrrec  
ONL

Annex I: Drets i oportunitats que es reconeixen a l'empresa patrocinadora (Enumerar les contraprestacions que s'han acordat, especificant en què consisteix cada una)

## Notes

(1) Notícia d'EuropaPress, 27 de juliol de 2000.

(2) Grupo Correo i PricewaterhouseCoopers. Consenso Económico. 2000. Notícia d'EuropaPress. 19 de juliol de 2000.

# 4

## ADRECES ÚTILS

**Regidoria de Participació Ciutadana i Solidaritat.  
Ajuntament de Barcelona**  
Pl. Sant Jaume, s/n. 08002 Barcelona  
Tel. 934 023 223. Fax 934 023 234  
Web: <http://www.bcn.es>

**Torre Jussana – Serveis Associatius**  
Av. Cardenal Vidal i Barraquer, 30. 08035 Barcelona  
Tel. 934 071 022. Fax 934 071 197  
*E-mail:* [tjussana@mail.bcn.es](mailto:tjussana@mail.bcn.es)  
Web: <http://www.bcn.es/tjussana>

**Direcció de Participació Ciutadana**  
Llacuna, 161, 3r. 08018  
Tel. 932 918 455. Fax 932 918 457  
Web: <http://www.bcn.es/tjussana>

**Consell de l'Audiovisual de Catalunya**  
Gravina, 1. 08001 Barcelona  
Tel. 932 701 230. Fax 934 126 329  
*E-mail:* [audiovisual@correu.gencat.es](mailto:audiovisual@correu.gencat.es)  
Web: [www.gencat.es/cac](http://www.gencat.es/cac)

**Consell de la Informació de Catalunya**  
Rbla. de Catalunya, 10, 4º 4ª. 08007 Barcelona  
Tel. 933 171 920. Fax 933 178 386  
*E-mail:* [cic@periodistes.org](mailto:cic@periodistes.org)  
Web: [www.periodistes.org/cic](http://www.periodistes.org/cic)

**Direcció General de Relacions Exteriors. Generalitat  
de Catalunya**  
Via Laietana, 26, 4º pl. 08003 Barcelona  
Tel. 935 671 700. Fax 935 671 789

**Federació Catalana d'ONG per al Desenvolupament**  
Aribau, 106, pral. 1ª. 08036 Barcelona  
Tel. 934 517 070. Fax 934 516 729  
*E-mail:* [fcongd@pangea.org](mailto:fcongd@pangea.org)  
Web: <http://www.pangea.org/fcong>

**Federació Catalana d'ONG pels Drets Humans**  
Rocafort, 242, bis. 08029 Barcelona  
Tel. 933 221 736. Fax 933 221 736  
*E-mail:* [juspau@pangea.org](mailto:juspau@pangea.org)

**Federació Catalana d'ONG per la Pau**  
Pau Claris, 76, pral. 1ª. 08010 Barcelona  
Tel 933 025 129. Fax 933 017 562

**Voluntaris per Barcelona**  
Tapies, 1-3 08001-BCN  
Telefon: 93 442 28 35  
Fax: 93 329 50 77  
*E-mail:* [volxbcn@dims.com](mailto:volxbcn@dims.com)  
Web: <http://www.bcn.es/volxbcn>

**Federació Catalana de Voluntariat Social**  
Grassot, 3, 2º. 08025 Barcelona  
Tel. 934 589 906. Fax 934 589 905  
*E-mail:* [fcvs\\_bcn@suport.org](mailto:fcvs_bcn@suport.org)  
Web: [http://www.teleline.es/persona/fcvs\\_sg](http://www.teleline.es/persona/fcvs_sg)

**Federació d'Associacions de Veïns de Barcelona**  
Obradors, 6-8, baixos. 08002 Barcelona  
Tel. 934 127 600. Fax 934 125 888

**Federació de Municipis de Catalunya**  
Via Laietana, 33, 6º. 1ª. 08003 Barcelona  
Tel. 933 104 404. Fax 933 107 103  
*E-mail:* [fmc@mcnet.org](mailto:fmc@mcnet.org)

**Fundació Centre Internacional de Premsa de Barcelona**  
Rbla. de Catalunya. 10. 1º. 08007 Barcelona  
Tel. 934 121 111. Fax 933 178 386  
*E-mail:* [cipb@periodistes.org](mailto:cipb@periodistes.org)  
Web: <http://www.periodistes.org>

**Gabinet d'Integració Europea i Solidaritat. Diputació de Barcelona**

Còrsega, 300, pral. 1ª. 08008 Barcelona  
Tel. 934 022 077. Fax 934 022 473  
Web: <http://www.diba.es>

**Registre de Dret i Entitats Jurídiques. Generalitat de Catalunya**

Pau Claris, 81. 08010 Barcelona  
Tel. 933 164 100

**Institut Català del Voluntariat. Generalitat de Catalunya**

Diputació, 92-94. 08015 Barcelona  
Tel. 900 300 500. Fax 932 287 305  
*E-mail:* [bincaivol@correu.gencat.es](mailto:bincaivol@correu.gencat.es)  
Web: <http://www.voluntariat.org>

**Regidoria de Joventut i Drets Civils. Ajuntament de Barcelona**

Pl. Sant Jaume, s/n, 1º. 08002 Barcelona  
Tel. 934 027 368. Fax 934 027 377

**Ministerio de Trabajo y Seguridad Social**

Departamento de Emigración (2ª planta)  
Trav. de Gràcia, 303-311  
08025 Barcelona  
Tel. 934 013 000 Extensió 3140

**Secretaria General de Joventut. Generalitat de Catalunya.**

Calàbria, 147. 08015 Barcelona  
Tel. 934 838 383. Fax 934 838 300  
*E-mail:* [jovsid@correu.gencat.es](mailto:jovsid@correu.gencat.es)  
Web: <http://www.cultura.gencat.es/joventut>

## 5 GLOSSARI

**Act:** Acte o activitat.

**Amortització:** És el reflex de la pèrdua de valor dels béns, a causa del pas del temps, a la seva utilització o a que es quedi obsolet.

**Anunci (advertisement):** És el resultat del treball publicitari materialitzat en un determinat suport (paper, cinta, film). Depenent del mitjà on es difon té diferents noms: falca (ràdio), spot (televisió), tanca (publicitat exterior) o fotolit (premsa).

**Arxiu "attachat":** En un correu electrònic, és un document que s'adjunta amb el missatge en el format original en el qual s'ha creat (Word, Excel, Accés, tif, bmp, etc.)

**Arxiu "enganxat":** En un correu electrònic, és un document que es facilita a continuació del missatge, "enganxat", en el format del mateix correu electrònic per tal que el receptor no tingui problemes de compatibilitat.

**Attachment:** Arxiu.

**Audiència:** Públic receptor dels missatges emesos per un determinat mitjà o suport de comunicació.

**Auditoria:** Procediment pel qual una empresa independent avalua els comptes i l'actuació econòmica d'una entitat.

**Auxiliar de RRPP:** Persona que dóna suport en l'organització d'un acte facilitant-ne el desenvolupament del mateix (hostesses, auxiliars, *speaker*, etc.).

**Baixar (download):** En l'entorn d'Internet, baixar és descarregar informació de la xarxa a l'ordinador de l'usuari.

**Banner:** Suport publicitari de forma allargada, pensada per ser penjada a banda i banda de carrer, sobre els ponts de les autopistes, etc.

**Base de dades:** Conjunt de fitxers de dades informatitzades que permet fer ràpidament consultes, informes, etiquetes, combinar correspondència, etc.

**BCC:** Acrònim de *Blind Carbon Copy*, és a dir, amb còpia oculta. El seu ús és força comú en el correu electrònic: S'envia un missatge a una persona i una còpia oculta a un altre sense que el primer ho sàpiga.

**Brainstorming:** "Tempesta d'idees". Tècnica basada en la dinàmica de grups emprada per estimular la creativitat d'un grup de persones que treballen en un projecte.

**Briefing:** Informació escrita que una entitat o empresa elabora per facilitar el treball dels experts en màrqueting i/o publicitat. Sovint, quan es diu "fes-me un *briefing*", demanen que redacteu en un parell de planes les idees-clau del que sou i voleu transmetre.

**Buscador:** Instrucció que engega una recerca sistemàtica d'informació en la mateixa web o en altres.

**Camp:** Cada un dels atributs d'un registre, per exemple: nom, cognoms, adreça, població, edat, nivell d'estudis, etc.

**Campanya:** Acció programada, limitada en el temps i en la qual es delimiten quines accions s'han de portar a terme.

**Caràtula:** Primer full d'un fax, que identifica a l'entitat, la persona qui ho envia amb les seves dades i al receptor del fax.

**Carpeta:** Una carpeta és un subdirectori dins del disc dur del vostre ordinador. Dins de cada carpeta es poden crear subcarpetes o tenir directament arxius.

**Carregar (upload):** En l'entorn d'Internet, carregar és pujar informació de l'ordinador de l'usuari a la xarxa.

**Cartell (Poster):** Peça publicitària fabricada en paper, cartró, roba, *plotter*, etc., pensada per a ser exposada en llocs visibles.

**Catàleg:** Suport promocional similar a una revista, en què, de manera molt visual i amb missatges breus i clars, es presenten els productes o serveis que ofereix.

**CC:** Acrònim de *Carbon Copy*, amb còpia. En el correu electrònic és usual enviar un missatge a una persona amb còpia a una/es altra/es. Quan es fa així, les altres persones s'assabenten també de qui més les ha rebut.

**Ciber:** Prefix que s'utilitza en moltes de les paraules emprades en l'entorn de la xarxa: cibernauta, ciberespai, etc.

**Click:** Pulsació de l'interruptor del ratolí quan està situat sobre algun element de la pantalla.

**Cobrament:** Entrada de diners, en efectiu o al banc.

**Conductor (speaker):** El conductor o conductora d'un acte és la persona que fa de presentador i que facilita constantment les informacions necessàries pel seu correcte desenvolupament.

**Comptador o controlador:** Sistema de recompte que s'instal·la a les webs per saber els diferents volums de visitants per seccions.

**Comptes anuals:** Els comptes anuals els formen el balanç, el compte de resultats, el pressupost i la memòria econòmica.

**Correspondència "escombraria":** Generalment és la correspondència comercial sense massa valor per l'entitat.

**Correu electrònic (e-mail):** És l'aplicació més popular de les xarxes d'informació i comunicació: la missatgeria electrònica.

**Chat:** Fòrum de discussió que es fa en temps real i *on line*.

**Check list:** Llista de comprovació formada per una sèrie de preguntes que s'utilitza per comprovar si teniu tot el material a punt, si s'han fet un seguit d'accions, etc.

**Creditor:** Persona, entitat o empresa a qui li devem diners. Dins d'aquesta categoria hi trobaríem els proveïdors.

**Despesa:** Fet de contraure l'obligació de pagament a canvi de la recepció d'una contraprestació: compres de materials i recepció de prestacions de servei.

**Deutor:** Persona, entitat o empresa que ens deu diners. Dins d'aquesta categoria hi trobaríem els clients, usuaris, socis... que encara no ens han pagat.

**Display:** Expositor promocional que se sol col·locar en aparadors, vitrines, finestres. És un instrument de l'anomenada publicitat en punt de venda (PPV).

**Domini:** És el conjunt de signes que constitueixen la direcció de l'ordinador o del servidor on es troben les pàgines que busquen en la xarxa.

**Donant:** Persona física o jurídica que col·labora econòmicament i de manera puntual amb la vostra entitat. La donació pot ser en diners o en serveis.

**Dossier corporatiu:** Document de presentació de l'entitat.

**Dossier de premsa:** Document que es lliura als mitjans de comunicació durant la conferència de premsa, en una presentació o qualsevol altre tipus d'acte en el qual els volem informar sobre la nostra entitat o l'activitat a la qual hi assisteixen.

**Enllaç (link):** Connexió entre diferents fragments d'una mateixa pàgina *web* o entre pàgines diferents.

**Enquesta (survey):** És el mètode més utilitzat en màrqueting per recollir informació sobre el consumidor i les repercussions de les vostres accions de comunicació o publicitat. Consisteix en recollir informació mitjançant un formulari de preguntes adreçat a un conjunt de persones triades seguint criteris estadístics.

**Entrevista (interview):** Sistema interpersonal de recollida d'informació. Pot fer-se a tots els individus d'una mostra (entrevista demoscòpica), a un grup determinat (reunió de grup) o a una sola persona (entrevista en profunditat).

**Estand (stand):** Espai físic destinat a l'exposició de materials i a la comunicació amb les persones o organitzacions que visiten una fira o convenció.

**Exercici econòmic:** Sinònim d'any. Un exercici comptable o econòmic comprèn totes les operacions realitzades des de principi a final d'any (o cicle comptable corresponent, per exemple un curs escolar: 01/09/XY al 31/08/XZ).

**Exposició:** Manifestació de caràcter públic en la qual es mostren les activitats efectuades per una entitat o pels seus col·laboradors.

**Expositor (Rack):** Moble que serveix per emmagatzemar productes.

**Falca:** Anunci que s'emet per la ràdio, d'una durada aproximada d'uns 15 a 30 segons. Un tipus especial de falques són els *jingles*, cançons breus o combinació de música i d'un text molt breu que conclou amb la marca del producte anunciat o de l'anunciant.

**Faldó:** Anunci en premsa ubicat al terç inferior de la plana.

**F.A.Q:** Acrònim de *Frequent Answers and Questions*. Conjunt de preguntes i respostes més freqüents que us solen fer.

**Fidelitat de marca (brand loyalty):** Lleialtat cap a una marca per part dels consumidors o usuaris.

**Fidelització:** Acció de fidelitzar. Qualsevol activitat pensada per aconseguir el suport permanent de persones o institucions.

**Fila zero:** En activitats per les quals es cobra una entrada (simbòlica o no), la fila zero és una filera fictícia, per la qual es pot pagar una quota o fer un donatiu, per tal de contribuir als objectius dels organitzadors.

**Formació "operativa":** Formació bàsica que han de rebre les persones que s'incorporen a la vostra entitat per tal de començar a desenvolupar correctament la seva feina. Per exemple: aprendre a fer anar la fotocopiadora, el fax, el telèfon, els programes més usuals d'ordinador, etc.

**Fulletons (brochure):** Materials gràfics de promoció. Poden tenir diferents formats: díptics, tríptics, desplegable, etc.

**Gabinet de premsa:** Departament o secció que s'encarrega de les relacions amb els mitjans de comunicació.

**Galerada (gallery proof):** Prova de composició tipogràfica o de gravats prèvia a la impressió definitiva d'un material gràfic.

**Hiperenllaç:** En una pàgina informativa, és una connexió que ens porta a una altra amb informació complementària.

**Home page:** Pàgina principal d'una *web*.

**Hostessa:** Auxiliar de relacions públiques.

**House organ:** Revista editada per l'entitat adreçada al públic intern o extern, o a tots dos.

**Identitat corporativa:** La identitat corporativa comprèn tota la personalitat de l'empresa, la seva filosofia, cultura, conductes, etc.

**Imatge corporativa (corporate image):** És la manera com el públic percep a una entitat. Coneixement i valoració que té l'opinió pública de la vostra organització.

**Imatge de marca (*brand image*):** Representació mental d'un conjunt d'idees i creences que té el públic de la marca d'un producte.

**Impacte (*impression*):** Captació d'un missatge publicitari per part de les persones a les que va dirigit. Referent a una *web*, el nombre d'impactes o *hits* és el nombre de visites.

**Informe d'activitat:** Document que recull les activitats d'una secció o departament en un termini determinat de temps. Se sol presentar periòdicament a la direcció o a la Junta Directiva de l'entitat.

**Informe d'auditoria:** Document elaborat per una empresa auditora o per un censor de comptes que descriu la situació econòmica de l'entitat i la qualitat dels seus procediments.

**Ingrés:** Adquisició d'un dret de cobrament a canvi d'una contraprestació per part de l'entitat.

**Internet:** Xarxa electrònica mundial pública de comunicació que interrelaciona ordinadors i servidors mitjançant uns protocols de comunicació comuna.

**Intranet:** Xarxa electrònica de comunicació privada que interrelaciona ordinadors i servidors de la mateixa entitat o d'un grup mitjançant uns protocols de comunicació comuna.

**Inventari:** Relació d'inversions d'una entitat en un moment concret en el temps.

**Inversió:** Compra de béns de capital.

**Investigació de mercats (*Market research*):** Conjunt de procediments que se segueixen per conèixer el mercat.

**Lobby:** Persona o grup que fa pressió i informa els legisladors per tal d'obtenir un benefici en favor d'una persona, col·lectiu o entitat.

**Logotip (*logotype*):** Paraula o paraules amb una tipografia determinada que identifiquen, conjuntament amb un símbol o emblema, la vostra organització.

**Marca registrada (*trademark*):** Marca d'un producte o entitat que ha estat degudament registrada i que protegeix contra l'apropiació il·legal per part d'una altra organització.

**Manteniment:** En referència a les bases de dades o a la web, quan parlem del seu manteniment, ens referim a la seva actualització permanent.

**Maqueta (*dummy*):** Reproducció fictícia, de mida natural o reduïda, d'un material gràfic, falca o *spot*, que serveix com a material de treball i/o de demostració abans d'editar-lo definitivament.

**Marketing:** Conjunt de tècniques que s'utilitzen per a la comercialització de productes o serveis.

**MCS:** Acrònim de mitjans de comunicació social.

**Merchandising:** Accions en les quals es dona al producte un paper actiu en la seva comercialització, a través del seu entorn. Quan es parla de *merchandising* de les ONL

ens solem referir al material promocional que es ven: gorres, pins, samarretes, clauers, etc.

**Mitjans de comunicació:** Empreses que difonen notícies.

**Navegador:** Programa que serveix per explorar en Internet. Persona que explora per la xarxa.

**Newsletter:** Senzill mitjà de comunicació escrita que s'envia normalment als socis i col·laboradors d'una entitat.

**ONL:** Acrònim d'organització no lucrativa.

**ONG:** Acrònim d'organització no governamental.

**OP:** Acrònim d'opinió pública.

**Open house:** Dia de portes obertes, en què qualsevol persona o col·laborador pot visitar la vostra entitat.

**Opinió pública:** És el conjunt de moltes opinions individuals.

**Organigrama:** Esquema gràfic que representa com està organitzada la vostra institució.

**Organitzacions No Lucratives (ONL):** Entitats que el seu màxim objectiu és la millora de la qualitat de vida de les persones o d'algun dels aspectes que afecten les persones. Concepte sinònim d'entitats no lucratives. S'utilitza el terme no lucratiu per diferenciar les organitzacions d'aquelles que el seu primer objectiu és l'assoliment d'uns beneficis.

**Pagament:** Sortida de diners, en efectiu o del banc.

**Paraula clau (*key word*):** Paraules amb poder d'evocació: "nou", "fàcil", "solidaritat", "col·labora", etc.

**Patrocinador:** Vegeu *sponsor*.

**Patrocini (*sponsorship*):** Finançament de tot o d'una part d'una activitat o projecte. Pel patrocinador sol representar notorietat pública i desgravacions fiscals.

**PGP:** Tipus de programa que encripta la informació.

**Plantilla:** Documents model que us faciliten la redacció de cartes, faxes, protocols, etc. El processador de textos *Word* té tot una sèrie de plantilles predefinides.

**Portaveu:** Persona designada per a representar públicament l'entitat o institució en la qual col·labora o treballa.

**Posicionament (*positioning*):** És el lloc que ocupa un producte, servei o entitat en el seu mercat, en relació amb els seus competidors.

**Post-act:** Conjunt d'activitats posteriors a l'organització d'un acte.

**Pre-act:** Conjunt d'activitats prèvies que cal fer per a l'organització d'un acte.

**Prescriptor:** Persona que aconsella el consum d'un determinat producte o servei.

**Pre-test (Pretest):** Investigació prèvia a una altra, més general que es fa per copsar l'efectivitat del formulari, de la metodologia, etc.

**Promoció:** Tècnica de màrqueting que s'utilitza per motivar al comprador potencial. Pretén aconseguir els seus objectius a curt termini.

**Protocol:** Conjunt de normes oficials que solen utilitzar-se normalment en actes oficials.

**Propaganda:** Difusió d'informació i d'idees amb la finalitat de promoure canvis en l'opinió o les actituds dels receptors o incitar-los al desenvolupament de determinades accions.

**Proveïdor:** Botiga o persona als quals comprem allò que necessitem per a dur a terme la nostra activitat. Per exemple, la papereria habitual, la botiga de menjar, subministraments, etc.

**Públic objectiu (target):** Conjunt d'individus seleccionats com a receptors de les accions de màrqueting o comunicació.

**Publireportatge:** Spot d'una durada superior a l'habitual, normalment dura uns 120 segons.

**.com:** Extensió que solen tenir les adreces de correu electrònic comercial (com = comercial).

**.es:** Extensió que solen tenir les adreces de correu electrònic espanyol (es= Espanya).

**.net:** Extensió comuna genèrica que solen tenir les adreces de correu electrònic.

**.org:** Extensió que solen tenir les adreces de correu electrònic d'una organització, sovint no lucrativa.

**Relacions públiques:** Tècnica de màrqueting que s'utilitza per desenvolupar i posar en pràctica polítiques adreçades a influir en els diferents públics de l'entitat. Segons l'Institut de Relacions Públiques, "les relacions públiques són l'esforç planificat i sostingut per establir i mantenir la bona voluntat i comprensió mútua, entre una organització i el seu públic".

**Relacions públiques externes:** Tècniques de comunicació que s'adrecen als públics externs de l'entitat (consumidors, mitjans de comunicació, proveïdors, socis potencials, etc.).

**Relacions públiques internes:** Tècniques de comunicació que s'adrecen als públics interns de l'entitat (socis, voluntaris, donants, personal, etc.).

**Resum de l'informe d'activitat:** És un document breu (aproximadament d'una o dues planes) que explica els aspectes més destacats de l'informe d'activitat.

**RRPP:** Acrònim de relacions públiques.

**Slogan:** Expressió breu, fàcil de recordar, que resum un missatge publicitari.

**Soci:** Persona física o jurídica que col·labora econòmicament amb una ONL de manera periòdica, abonant una quota fixa.

**Sondeig (poll):** Sistema de recollida d'informació mitjançant un qüestionari.

**Speaker:** Vegeu conductor.

**Sponsor:** Entitat, empresa o persona que subvenciona un acte amb l'objectiu d'aprofitar els beneficis d'imatge que li reporta l'associació amb l'entitat organitzadora, o l'acte que patrocina.

**Spot (TV commercial):** Anunci que es difon per televisió. Sol tenir una durada d'uns 20 a 30 segons.

**Subject:** En el correu electrònic és el tema que es tracta al missatge.

**Staff:** Equip de persones que formen l'organització o que editen un material determinat.

**Storyboard:** Esborrany gràfic dels spots. Sol presentar-se en cartolina o en presentacions visuals mitjançant el programa Microsoft Powerpoint.

**Tangibilitzar:** Fer tangible, visible, present. Cercar algun atribut que identifiqui el servei que doneu en termes concrets pels vostres col·laboradors.

**Taula:** En les bases de dades, una taula és un conjunt de registres.

**Timing:** Temporalització.

**Tractaments protocol·laris:** Tractaments que reben les autoritats de l'Estat.

**Training:** Entrenament. Conjunt d'accions formatives pel personal o pels col·laboradors.

**Tresoreria:** Referent als moviments que afecten els saldos de banc i caixa.

**Univers (universe):** En una investigació de mercat, és el total d'elements sobre els quals s'ha de fer un estudi determinat i dels quals es tria una mostra representativa.

**URL:** Sigles d'Universal Resource Locator. Localitzador i direcció de la pàgina web, que s'escriu a continuació del protocol http://

**VIP:** Acrònim de *very important person*. Persona important, destacada.

**Voluntari:** Persona que col·labora lliurement amb una institució no lucrativa fent donació altruista del seu temps, sense rebre cap retribució econòmica a canvi.

**Web:** *Web, World Wide Web* o WWW. És una xarxa de serveis que ofereix pàgines gràfiques d'informació a través d'Internet.

**Webeditor:** Responsable de la gestió de continguts d'una pàgina web.

**Webmaster:** Responsable del disseny i manteniment tècnic d'una pàgina web.

**Zones d'influència:** Són els diferents públics que influeixen en la imatge pública d'una organització.



- AA.VV. *Diccionario de términos de marketing, publicidad y medios de comunicación*. Editorial Ariel.
- Adirondak, S. *Direcció i gestió de les organitzacions de voluntaris*. Torre Jussana. Ajuntament de Barcelona. Col·lecció Dossiers & Útils. Barcelona, 1995.
- Amat i Salas Oriol. *Comptabilitat i finances per a no financers* (4a edició). Ed. EADA Gestió. Barcelona, 1992.
- Ajuntament de Barcelona. *Manual de gestió de les organitzacions no lucratives*. Quaderns empresarials. Realització: Auren Fundació. Barcelona, 1999.
- Azua, P. Et. Alii. *Organizaciones voluntarias en España*. Editorial Hacer. Barcelona, 1992.
- Bacon, Mark S. *Cómo hacer marketing directo*. Ediciones Granica.
- Bassat, Luis. *El libro rojo de la publicidad*. Ed. Folio. Barcelona, 1993.
- Bruel, A. *El voluntariat: la seva organització i els seus projectes*. Torre Jussana. Ajuntament de Barcelona. Col·lecció Dossiers & Útils. Barcelona, 1995.
- Centre UNESCO de Catalunya. *Tractats del Fòrum Internacional d'ONG. Compromisos per al futur. "Codi d'ètica per a les ONG. Procés per a preparar un Codi de conducta de les ONG*. Rio de Janeiro, 1-15 de juny de 1992. Centre UNESCO de Catalunya. Barcelona, 1993.
- Cortina, Adela. *Los ciudadanos como protagonistas*. Galaxia Guttemberg. Barcelona, 1999.
- Chias, J. *El mercado son personas. El marketing en las empresas de servicios*. Editorial MacGraw Hill. Madrid, 1991.
- Drucker Peter F. *Dirección de instituciones sin fines de lucro*. Ed. Ateneo. Buenos Aires, 1994.
- Ferrand-Bechmann, Dan. *Voluntariat i solidaritat*. Edicions Pleniluni. Col·lecció Animació Sociocultural. Barcelona, 1995.
- Generalitat de Catalunya. *I Congrés Català del Voluntariat. Llibre de ponències*. Generalitat de Catalunya. Barcelona, 1995.
- Gutiérrez Resa, Antonio. *Acción social no gubernamental*. Valencia, 1997.
- Ibar, Marià i Longàs, Jordi. *Com organitzar i gestionar una entitat*. Edicions Pleniluni, col·lecció Animació Sociocultural Alella, 1991.
- Fundació LA CAIXA. *Guia de gestió per a associacions*. Barcelona, 1993.
- Lorente, Joaquín. *Casi todo lo que sé de publicidad*. Ediciones Folio. Barcelona, 1991.
- Ministerio de Asuntos Sociales. *Las entidades voluntarias en España. Institucionalización, estructura económica y desarrollo asociativo*. Madrid, 1997.

Ministerio de Economía y Hacienda. Real Decreto 776/1998, de 30 de abril. *Aprobación de las normas de adaptación del Plan General de Contabilidad a las entidades sin fines lucrativos.*

Montserrat, Júlia. *Técnicas de Gestión Económica para entidades sin ánimo de lucro.* Editorial Hacer. Barcelona, 1996.

Petrus, A. *Estudi comparat sobre el voluntariat.* Direcció General d'Acció Cívica. Generalitat de Catalunya. Universitat de Barcelona. Barcelona, 1991.

*Pla General de Comptabilitat 1991.* Ed. Mc Graw Hill.

Rosanas, Josep M. *Informació comptable per a la presa de decisions.* Ariel Economía. Barcelona, 1992.

Servera i Salas, Pau. *Manual bàsic de comptabilitat aplicada a petites i mitjanes associacions.* Útils pràctics: Barcelona Associacions/ 8. Agència Municipal de Serveis per a les Associacions. Barcelona, 1998.

Urgell, J. *Recursos humans a les organitzacions no lucratives.* Torre Jussana. Ajuntament de Barcelona. Col·lecció Dossiers & Útils. Barcelona, 1995.

Velloso de Santisteban, Agustín. *Guía crítica del voluntariado en España.* Editorial Espasa Calpe.

Vernis, Alfred *et al.* *La gestió de les organitzacions no lucratives.* Edicions Proa i Edicions Columna. Barcelona, 1997.

Wuthnow, A. *Actos de compasión. Cuidar de los demás y ayudarse a uno mismo.* Alianza Editorial. Madrid, 1996.

## Pàgines webs interessants

<http://www.bcn.es/tjussana>



Torre Jussana-Serveis Associatius és una agència municipal al servei de totes les associacions i entitats de la ciutat de Barcelona. Després d'uns quants anys de treball intens de la mà de les associacions, enceten una nova etapa en la qual el seu objectiu principal és donar suport a les entitats per a que puguin modernitzar i millorar la seva gestió i funcionament quotidià. Entre els seus serveis per a les associacions tenen: assessorament professional, cooperació amb els subsectors, formació, publicacions, documenteca, etc. Entre les seves activitats hi ha: Mostra d'Associacions, Fòrum de la Primavera, presentacions de llibres...

<http://www.cjb.org/cjb/>



Xarxa interassociativa que actua com a espai de trobada, coordinació i representació de les principals entitats juvenils de Barcelona. El CJB concep l'associacionisme com una eina de participació i d'acció fonamental, que cal difondre i promoció, especialment, entre la població més jove.

<http://www.diba.es/sumari.asp>



Aquesta web tracta temes diversos propis de les activitats promogues per la Diputació de Barcelona, entre els quals destaquem: Cooperació internacional, cultura i educació, benestar social, joventut, igualtat home-dona, participació ciutadana, desenvolupament econòmic. etc.

<http://www.secretariat.org/xarxa3/>



Xarxa Ciutadana de Sants-Montjuïc

Xarxa 3 és una xarxa ciutadana telemàtica que vol facilitar el coneixement del territori i de les seves activitats a través d'Internet. En aquest sentit, els agents impulsors del projecte de xarxa ciutadana telemàtica són, des del començament, el Districte de Sants-Montjuïc, la Coordinadora d'Entitats del Poble Sec i el Secretariat d'Entitats de Sants, Hostafrancs i la Bordeta. El projecte, però, resta obert a la participació de persones, altres associacions i empreses privades que comparteixin els objectius del grup impulsor.

<http://www.bcn.es/volxbcn/>



Voluntaris per Barcelona és el programa de l'Ajuntament de Barcelona que impulsa a la participació dels ciutadans i ciutadanes en diverses activitats a la nostra ciutat. A Barcelona hi ha moltes associacions que treballen conjuntament amb l'Ajuntament amb un compromís per la millora de la qualitat de vida de tots i totes. Des de Voluntaris per Barcelona us informem i us assessoram de les actuacions i activitats que podeu realitzar per col·laborar a la vostra ciutat, i de com fer-ho com a voluntaris.

<http://www.gencat.es/entitats/>



Generalitat de Catalunya  
Departament de Benestar Social  
Direcció General d'Acció Cívica

La Direcció General d'Acció Cívica del Departament de Benestar Social de la Generalitat de Catalunya, posa a disposició la web de les Associacions de Catalunya, una finestra oberta al servei de les entitats per a donar a conèixer les seves finalitats i actuacions principals arreu de Catalunya i a la resta del món.

<http://www.cambrescat.es>



Cambra de Comerç

Directorí d'associacions i gremis de Catalunya.  
Permet donar-se d'alta *on-line*.

<http://www.sector3.net>



Sector3: Informació i Serveis  
per al Tercer Món

Agenda, cursos, ofertes i demandes de treball, recerca de projectes de desenvolupament local, registre d'ONL. Articles, llibreria especialitzada, legislació, etc.

<http://www.info-ong.org/>



La web que informa a les ONG

Membre de: Civil Society Partnership. Informació de temes específics: Agropequaris, Socials, Tecnologia, Comunicació, Conflictes, Desenvolupament, Socials, Internacional, Medi Ambient, etc.

<http://www.vocesdemujer.org>



Violència de gènere, Avortament, Salut, Dones immigrants, Drets Humans, Política, Premis per a dones, Cultura, Educació, Diversitat sexual, Treball, Notícies, Informes, etc.

<http://www.rcade.org/>



Red Ciudadana por la Abolición  
de la Deuda Externa

La Red Ciudadana per a l'Abolició de la Deuda Externa (RCADE) agrupa diferents plataformes de persones que volen col·laborar amb els seus objectius.

<http://www.accionsolidaria.com>



Acción Solidaria

Portal dissenyat per PROSA, Organització No Governamental adreçada a la comunicació i editora de la Revista OeNeGé. Introducció. Seccions: Formació, Borsa de Treball, Vocabulari, Articles, Agenda, etc.

<http://www.clicksolidario.es.org>



Solament fent clic en el projecte que tu selecciones, s'envia la quantitat de 5 pessetes al projecte. Els projectes són d'àmbit nacional (Espanya) i internacionals. Les donacions són gestionades per la Fundació Chandra.

<http://www.voluntariosenlared.com/>



**Voluntarios en la red (Argentina)**

Pàgina web d'utilitat per les ONG. Té tres ítems principals: informació institucional, serveis i novetats. És un mitjà per a recaptar donacions en situacions d'emergència.

<http://www.ong-s.org>



Informació sobre legislació, fiscalitat, economia, administració, informàtica. Servei especial d'assessorament gratuït.

<http://www.hacesfalta.org/>



Hacesfalta.org és un espai a Internet que té com a finalitat facilitar i promoure el voluntariat. Ho facilita agilitzant els processos de recerca i selecció de voluntaris entre les ONG i les persones que desitgen col·laborar-hi.

<http://www.canalsolidario.com/>



**Canal Solidario** és un portal a Internet que actua com a mitjà de difusió d'informació que pugui servir per promoure la solidaritat i el compromís cap a poblacions més desfavorides i facilita les eines perquè aquest compromís en forma d'intenció es converteixi en acció. Té com a objectiu crear diferents portals que puguin cobrir les diferents necessitats.

<http://www.risolidaria.org/>



**Solidaridad en Internet**

Red Internacional Solidaria-RISOLIDARIA. Tracta força temes, entre els que destaquem: Notícies, Agenda, Campanyes, Galeria, Borsa de treball, Panell d'anuncis, Comerç just, Legislació, Financiació, Assessoria, Formació, Foros, Chats, entre altres.

<http://www.redsolidaria.org.ar/>



**Argentina**

Aquesta pàgina està dedicada a la difusió a l'Argentina i en el món, d'una nova cultura solidària. Aquesta web pretén treballar per a millorar la qualitat de vida del més necessitats. La idea original era la d'establir un nexa entre les persones necessitades i les institucions o particulars que puguin ajudar-los.

<http://www.lasequia.org>

**La Sèquia**  
Xarxa ciutadana de Manresa i el Bages

Un grup d'associacions de Manresa i el Bages han decidit entrar a Internet amb un projecte propi. Tenen limitacions, però també molt entusiasme, i estan convençuts que si aprenen a utilitzar bé la xarxa Internet per comunicar-se i fer coses junts, la vida de les persones i de les comunitats serà una mica millor.

<http://www.pangea.org>



Pangea està orientada cap a les persones o entitats sense ànim de lucre que treballen per la pau, la justícia social, l'educació, la cooperació i el medi ambient. Pangea ofereix connexió sense limitació d'hores, accés complet a totes les eines d'Internet, correu electrònic, espai per a pàgines web, suport i assessorament, etc.

<http://www.bcn.es/tjussana/vol2000/welcome.htm>



**Voluntaris 2000** és una entitat sense ànim de lucre creada amb el desig que perduri la il·lusió del moviment voluntari. És un col·lectiu de persones que promovem la il·lusió i l'entusiasme del treball voluntari amb finalitats lúdiques, socials, culturals, cíviques, esportives i mediambientals, amb tot el que això implica: treball en equip, esforç, solidaritat, compromís, respecte pels altres, responsabilitat, etc.

<http://www.voluntariat.org/>



El Servei Català del Voluntariat és un espai d'intercanvi d'experiències entre les entitats que realitzen projectes de voluntariat, els ciutadans que desitgen informar-se o participar en les seves activitats, i les institucions públiques com a promotores de l'acció voluntària.

<http://personal2.iddeo.es/ave/>



**Associació pel voluntariat a Europa**

Una entitat que serveix d'enllaç entre les associacions i els voluntaris dels Estats membres de la Unió Europea, el Consell d'Europa i altres països del nostre continent. És impulsora i difusora de l'esperit del voluntariat, fonamentat en l'actitud de disponibilitat, responsabilitat, llibertat i esperit de servei.

<http://www.federacio.es.org>



Web de la Federació Catalana de Voluntariat Social. És gestionada i dirigida per voluntaris que ho són de les associacions federades, la qual cosa li dona sentit i la vincula a la realitat diària de l'acció social.

<http://www.congde.org>

**Coordinadora de ONG  
para el Desarrollo-España  
C O N G D E**

La Coordinadora de ONGD, va ser fundada en 1984 per 7 organitzacions. Avui la integren 90 ONGD i existeixen 16 Coordinadores Autònòmiques d'ONGD que, en conjunt, sumen 300 organitzacions dedicades a la solidaritat i cooperació per al desenvolupament internacional.

<http://www.nodo50.org>



Un complet servidor per la xarxa alternativa amb les últimes notícies sobre ONG, convocatòries solidàries, enllaços a webs. Molt complet.

<http://www.fdg.es/ecoag/Default.htm>



És el resultat d'una iniciativa per recollir a Internet un índex amb tots els recursos espanyols que tenen a veure amb el consum de productes naturals, la protecció del medi ambient, artesanía, turisme rural, ONG i qualsevol altres producte o servei que es basi en una forma de vida respectuosa amb la natura.

<http://www.eurosur.org/>



Organització que utilitza la informació i la interactivitat entre associacions com a arma estratègica al servei del desenvolupament, la justícia social, l'educació, els drets de les dones, etc.

<http://www.fundaciones.org/>



**Confederación Española de Fundaciones**

La Confederación Española de Fundaciones és una associació de fundacions d'utilitat pública sense ànim de lucre. Pretén ser el lloc de trobada i cooperació de les fundacions, constituir una veu pròpia de defensa i representació dels interessos del sector, impulsar i coordinar iniciatives, etc.

<http://www.servimedia.es>



L'agència de notícies Servimedia S.A. ofereix informació especialitzada en polítiques socials (discapacitats, voluntariat, ONG, fundacions, notícies socials) i elabora butlletins d'informació (BIS) específics d'aquesta matèria.

<http://www.gencat.es/entitats/fatec.htm>



**Federació d'Associacions de Gent Gran de Catalunya. FATEC**

És la casa comuna de l'associacionisme de gent gran i la veu col·lectiva i organitzada de les persones grans en la construcció d'un país just i solidari. Volen consolidar i desenvolupar l'associacionisme de gent gran, ser representatius de l'opinió de la gent gran i promoure un paper actiu d'aquest col·lectiu.

# 7

## RESUMEN – GESTIÓN INTEGRAL DE ENTIDADES III – LA GESTIÓN ECONÓMICA

### SUMMARY – OVERALL MANAGEMENT OF ORGANISATIONS III – ECONOMIC MANAGEMENT

Hemos llegado a la tercera parte de esta obra. Si en los *Útiles Prácticos* anteriores analizamos cómo mejorar la organización interna, cómo prepararnos para comunicar cuál es nuestra misión y cómo la llevamos a cabo, qué materiales necesitamos, cómo debemos enfocar la relación con los medios de comunicación y las administraciones públicas, ahora hemos de afrontar otros aspectos tan vitales para nuestra asociación como la gestión económica y de los recursos humanos, y la captación de fondos.

Las organizaciones no lucrativas, que oponían sus valores a los que defiende el sistema capitalista, a menudo olvidaron buscar las herramientas necesarias para mejorar la gestión. Con el paso del tiempo, nos hemos dado cuenta de que es necesario escoger algunas de las herramientas propias del mundo empresarial y adaptarlas a nuestras necesidades. Así, y en relación con la gestión económica, veremos la necesidad de llevar las cuentas claras. Significará conocer qué son el libro de caja y el libro de bancos y herramientas contables: la cuenta de resultados y el balance. También hablaremos del Plan General Contable, de los presupuestos y del Plan de Tesorería.

Hemos pretendido explicar este tema de una manera muy clara y sencilla, con la idea de que cualquier entidad comprenda la importancia de la gestión de los recursos económicos y que no es tan difícil como parece, que con un poco de dedicación y metodología, cualquier asociación puede tener al día la información contable necesaria para poder gestionar adecuadamente los recursos económicos de la organización.

Si la gestión económica es fundamental, no lo es menos la de los recursos humanos. De hecho, consideramos que el capital más importante que tiene una asociación es su capital humano: socios, donantes, voluntarios, personal, cooperantes... Todas estas personas hacen posible el proyecto asociativo. Por lo tanto, la entidad deberá tener definida su política al respecto: qué recursos necesita, con qué perfiles, cómo los buscará, de qué manera y quién hará la selección, si será necesario disponer de profesionales remunerados, etc.

Entre estos recursos humanos, un colectivo merece especial atención: los voluntarios y voluntarias. ¿Qué motiva a vuestros voluntarios? ¿Cuál es vuestro proyecto de voluntariado? ¿Cómo podemos conseguir su colaboración? ¿Cómo los podéis organizar, formar y fidelizar? ¿Qué problemas y retos plantea el voluntariado hoy en día?

En este punto se nos plantea otro problema vital para el futuro de la asociación: la financiación. Las entidades no lucrativas consiguen los recursos económicos de fondos públicos y privados. En el útil anterior ya explicamos cómo se



pueden presentar proyectos a las distintas convocatorias públicas. En estos explicaremos toda una serie de estrategias y prácticas que pueden ser de gran utilidad: desde el mantenimiento de los propios asociados, pasando por el marketing directo, las campañas de publicidad, el telemarketing, los fondos de inversión éticos o solidarios, el *cyber-fundraising*... hasta las colaboraciones con las empresas. Sin ser exhaustivos, hemos querido comentar prácticas basadas en experiencias reales, conscientes de que no hay ninguna receta mágica y que es necesario que seamos conscientes de las limitaciones propias de cada entidad.

Retomando la idea original de este proyecto, hemos querido proporcionaros una caja de herramientas, un material sencillo pero práctico, basado en los conocimientos teóricos necesarios, pero elaborado desde la práctica de la gestión económica y de los recursos humanos, la comunicación y las relaciones públicas.

Nuestra satisfacción más grande sería que realmente encontréis estos materiales útiles para el trabajo que, día a día y sin desfallecer, lleváis a cabo las entidades no lucrativas. Este trabajo hace posible la democracia, la participación, la justicia y la solidaridad. ¡Gracias a todos y a todas por vuestra ilusión y dedicación!

### **Summary – Overall Management of Organisations III – Economic management**

We have arrived at the third part of this work. Having analysed in prior tools how to improve internal organisation, how to prepare ourselves for getting across the nature of our mission and how to carry that mission out, the material we need and how we focus the relationship with the media and public administrations, we now address other aspects equally vital for our association, such as economic management, management of human resources and fundraising.

In the past, non-profit organisations whose values were in opposition to those defended by the capitalist system often forgot to seek out the necessary tools for improving management. With time we have become aware that we must draw on the business world for tools, adapting them to our needs. Thus, regarding economic management, we will see the need to keep clear books. This means knowing what a cash book, a bank book and accounting tools are: the Income Statement and the Balance Sheet. We will also speak of the General Accounting Plan, of Budgets and of the Assets Plan.

We have tried to be very clear and simple in our explanations, with the idea that any organisation might understand the importance of economic resource management, which is not as difficult as it might seem; that, with a little dedication and method, any association can keep up-to-date the accounting information necessary for managing adequately its economic resources.

If economic management is fundamental, that of human resources is no less so. In fact, it is our belief that the most important asset of any association is its human assets: members, donors, volunteers, staff, cooperants... All these people are the ones that make the associative project possible. Thus, the organisation will have to define its policy in this respect: what resources it needs, with what profiles, how it will find them, how they will be selected and by whom, whether it is necessary to have paid professionals, etc.

Of these human resources, one group merits special attention: volunteers. What motivates your volunteers? What is your voluntarist project? How can you attain their collaboration? How can you organise, train and win their loyalty? What problems and challenges does voluntarism pose today?

At this point another key problem for the future of the association comes up: financing. Non-profit organisations obtain economic resources from public and private sources. The previous tool gave an explanation of how to present projects for different public competitions. In these we will explain a whole series of strategies and practices that can be of great use: from holding on to your own membership to direct marketing, publicity campaigns, telemarketing, ethical and solidary investment funds, cyber-fundraising... and collaboration with businesses. Without being exhaustive, we have tried to talk about practices based on real experiences, aware both that there is no magic recipe and of the need to know the limitations of each organisation.

Taking up again the original idea of this project, we have tried to supply you with a *toolbox* of simple but practical material, based on the necessary theory while dealing with the practices of economic and human resource management, communication and public relations.

Our greatest satisfaction would be to see that you find these materials truly useful in the unflagging, day-to-day work of non-profit organisations – work that makes democracy, participation, justice and solidarity possible. Thanks to all of you for your spirit and dedication!



## ÚLTIMES PUBLICACIONS

### Dossiers

21. El libro rojo de las asociaciones de vecinos
23. L'imperfecte comunicador associatiu
24. La excelencia en el sector asociativo
25. Les associacions al divan
26. Vamos a plantearnos la financiación de nuestras asociaciones
28. La formació a les associacions
29. Radiografía de les associacions de voluntariat de Barcelona
30. Porque quiero mi asociación, la reinvento
31. Asociaciones, Valores y Ciudadanía
32. Petit diccionari crític-etimològic del sector associatiu del voluntariat de Bcn.
33. El paper de les associacions en la governabilitat de les ciutats asociaciones
35. Manual per al funcionament dels Grups d'Ajuda Mútua
37. El café de l'Associació
38. Más ciudad, más participación

39. Las asociaciones relacionales, el gran reto del 2.000.
40. Per què el sector associatiu ha de ser transparent?
42. Cap a un nou model d'associacionisme
43. Associacionisme i cultura de la pau
44. El Voluntariat: reptes de futur i experiències properes

### Útils pràctics

7. Manual per a l'autodiagnòstic associatiu
8. Civismo, el producto ciudadano de las de voluntarios
9. Manual bàsic de comptabilitat aplicada a petites i mitjanes associacions
10. Gestió Integral d'Entitats L'organització interna -I-
11. Gestió Integral d'Entitats La comunicació -II-
12. Gestió Integral d'Entitats Gestió econòmica -III-

### PUBLICACIONS PER A L'ANY 2002

#### Dossiers

45. La participació –aspectes teòrics i pràctics–. Les noves experiències a la ciutat de Barcelona

#### Útils pràctics

13. Disseny de projectes –manual per a l'elaboració de projectes associatius–
14. Fiscalitat associativa pràctica
15. El món associatiu i les noves tecnologies –manual pràctic d'urbanització d'eines informàtiques aplicades a les associacions–

Les publicacions de Torre Jussana han esdevingut una col·lecció referent en idees i pràctiques associatives. Aquests *dossiers* i *útils pràctics* ofereixen temes generals i específics amb l'objectiu d'actualitzar la informació i facilitar la gestió de les associacions. A més de tractar temes del sector també ens presentaran altres models de treball estatals i europeus.

Per a les associacions de fora de Barcelona ciutat el preu de tots els materials és de 5 euros/unitat o una subscripció anual de 19 euros.

La relació de materials disponibles, preus i condicions la podeu trobar a la nostra web o bé trucant al 934 071 022, de dilluns a divendres de 10 a 13 h i dilluns i dimecres de 16.30 a 19.30 h

Us hi podeu subscriure gratuïtament –les associacions de Barcelona ciutat– o bé comprar-los a Torre Jussana.