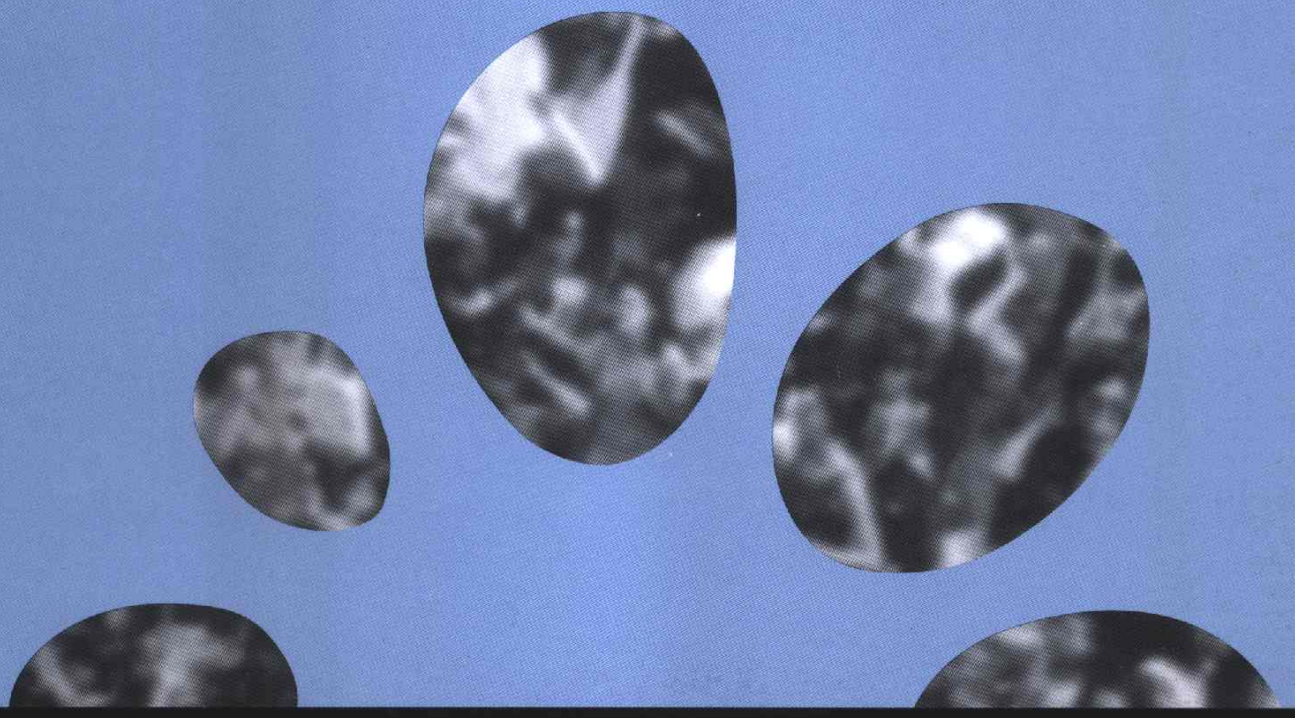
ÚTILS PRÀCTICS

10

GESTIÓ INTEGRAL D'ENTITATS • 1

Organització interna

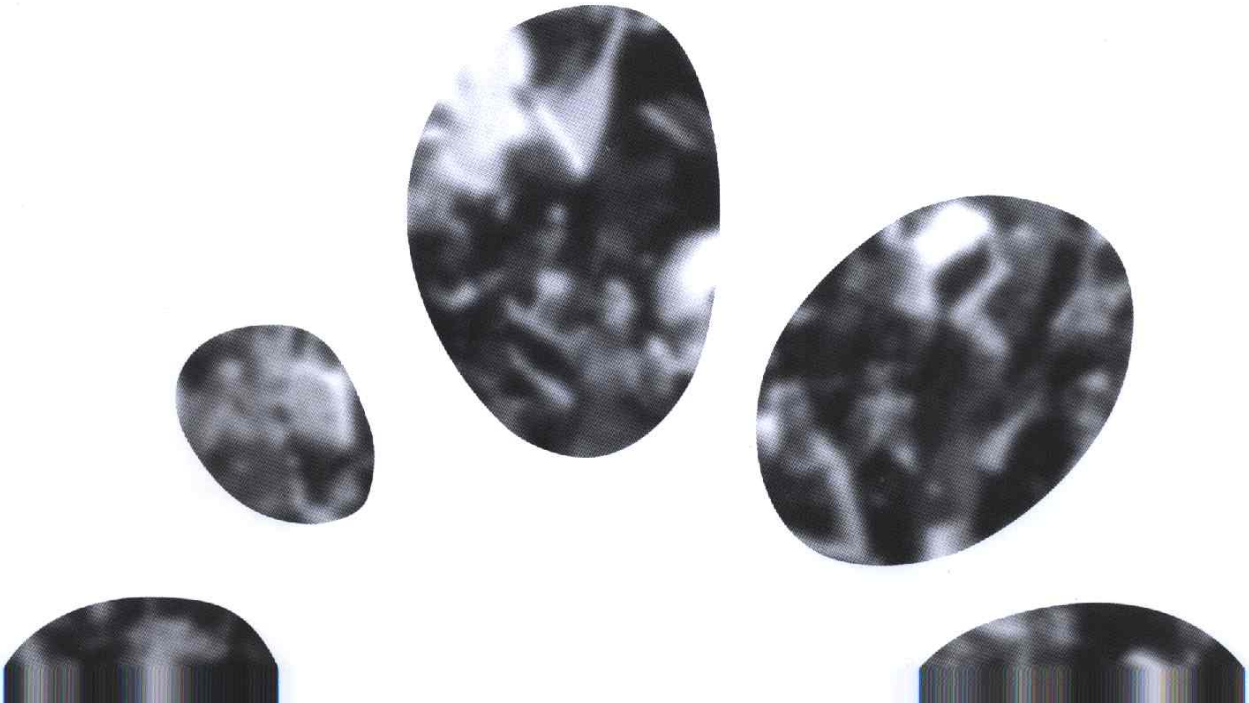


GESTIÓ INTEGRAL D'ENTITATS • 1

Organització interna

Luis Miguel Luna

Francesc Hernàndez



Barcelona és plena d'entitats que dediquen el seu esforç a la tasca de crear complicitats positives. Formen una xarxa ciutadana de solidaritat, convivència i participació que la fan més amable i seductora, i que li donen, sens dubte, un tarannà especial. Tot plegat ens fa sentir la ciutat com molt nostra, producte del nostre afany i del nostre afecte.

L'Ajuntament de Barcelona, en el marc de l'Any Internacional del Voluntariat i coneixedor de la realitat d'aquesta ciutadania compromesa amb el nostre entorn, se suma a la celebració d'aquest 2001 per a retre homenatge a tots aquests voluntaris i voluntàries, com a mostra d'agraïment a la magnífica tasca que realitzen i com una oportunitat per contribuir al creixement, la qualificació i el ple reconeixement d'un sector i unes persones bàsiques per a tots.

Gràcies pel vostre compromís.

Joan Clos i Matheu
Alcalde de Barcelona

Aquest *Útil pràctic* que ara teniu a les mans, el primer d'una sèrie de tres, pretén donar elements pràctics que us simplifiquin la feina, alhora que us obren la porta a un seguit de qüestions que hem de tenir en compte per tal d'estar al dia. I és que les associacions, les entitats, han tingut una evolució exemplar en aquests darrers anys, han sabut renovar-se, adaptar-se al canvi social i els ha calgut dotar-se de mecanismes de gestió que fa uns anys eren impensables, per poder portar a terme els seus objectius. Estris de planificació, d'organització, de direcció per objectius, de comunicació, de gestió econòmica, elements tots ells que semblaven que no tenien res a veure amb la participació en el moviment associatiu, i que, avui, s'han convertit en habituals en la vostra tasca diària.

És per això que des Torre Jussana - Serveis Associatius volem oferir-vos aquests instruments que us facilitin la gestió del dia a dia, amb l'ànim i l'objectiu d'enfortir el teixit associatiu que dóna vida a Barcelona.

Pere Alcober i Solanas
Regidor de Participació Ciutadana i Solidaritat

Feia molt temps que volíem escriure un material com aquest. Quelcom molt útil. Una recopilació de materials, potser hauríem de parlar de fitxes elaborades al llarg d'anys de pràctica de la comunicació i de les relacions públiques. Fonamentades en les teories dels experts, però adaptades a la feina diària de les associacions. Així, doncs, quan Torre Jussana ens plantejà l'elaboració del d'aquest útil ens vam il·lusionar molt. Desenvolupant els materials ens vam trobar que potser donava per més d'un col·leccionable. Ens van encoratjar a tirar endavant.

Aquest primer útil està dedicat a l'organització interna (organització de l'oficina, creació d'un departament de comunicació o Relacions Públiques, elaboració de materials gràfics i publicacions, disseny i desenvolupament d'activitats internes i externes i utilització de diferents mètodes d'avaluació).

El segon analitzarà com millorar las relacions amb els mitjans de comunicació i les administracions públiques.

Finalment, el tercer col·leccionable es centrarà en la gestió econòmica i dels recursos humans, el voluntariat i la captació de recursos econòmics.

Tot plegat, esperem que aquests materials siguin veritablement útils per als qui han estat pensats: per a les associacions i entitats de voluntariat de la nostra ciutat i del nostre país. I com a obra que es fa dia a dia, esperem els vostres suggeriments i experiències, perquè fem camí plegats!

Gràcies.

Francesc Hernàndez
Relacions públiques. Director de l'empresa Protocol & RR.PP. 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, SDGA.

Luis Miguel Luna
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. Actualment forma part del Departament de Projectes Socials de la Fundació Pere Tarrés.

Agraïments
Són moltes les persones i entitats de les quals hem après i ens sabria molt de greu oblidar-nos d'algunes, però, sí que volem recordar especialment a Juan Jesús Aznar, Daniel Bargalló, Neus Bernabeu, Ernesto Bravo, Joan Elias, Miquel Flamarich, Geni Flos, Toni Garcés, Marta García, Mariano Heredero, Imanol Iríbar, Mateu Llinàs, Àlex Masllorens, Albert Milà, José Luis Molina, Juan Manuel Muñoz, Llorenç Olivé, Salvador Rich, Pitus Segura, Joan Sendra i Nerea Zabala. Gràcies a tots i a totes per compartir coneixements i inquietuds.

ÍNDEX

1. Organització interna

1.1 Models organitzatius 9
1.2 Organització en l'oficina 9
1.3 Els protocols d'actuació 11
1.4 El llibre d'estil 12
1.5 L'atenció telefònica 13
1.6 L'atenció al públic en la nostra seu 15
1.7 "Benvinguda a..." 16
(nous voluntaris, personal...)
1.8 La correspondència 18
1.9 Les bases de dades 29
1.10 Organització de reunions 31
1.11 Comunicació interna eficaç 33
1.12 Els portaveus de l'entitat 35
1.13 Informes d'activitat 37
1.14 Prevenció de crisis 38

2. Organització del Departament de Comunicació o Relacions Públiques

2.1 La comunicació. Què és comunicar? 41
Els objectius de l'activitat comunicativa
2.2 Elaboració dels missatges-clau 42
de l'organització. Criteris. Codis ètics
2.3 Anàlisis dels públics 44
o de les zones d'influència
2.4 La creació i organització 45
d'un Departament de Comunicació
2.5 Eines de treball del Departament 47
de Comunicació
2.6 Què ha de tenir l'arxiu d'un Departament 48
de Comunicació o de Relacions Públiques?
2.7 El Pla de Comunicació 49

3. Elaboració de materials gràfics

3.1 La imatge corporativa 51
3.2 El Manual d'imatge visual 52
3.3 Premisses a tenir en compte 54
a l'hora de dissenyar materials gràfics
3.4 El material de papereria: 56
fulls de l'associació, sobres, targetes, salutacions
3.5 El díptic o tríptic de presentació 57
3.6 El dossier corporatiu 60
3.7 El dossier de premsa 61
3.8 Invitacions, cartells 62
3.9 Materials promocionals: 66
calendari, punt de llibre, samarretes, pins...

4. Publicacions

4.1 Com fer la revista de la vostra entitat? 67
4.2 La memòria d'activitats 69
4.3 Creació i manteniment d'una pàgina web 72
4.4 Creació d'una col·lecció de llibres 74

5. Organització d'actes interns i externs

5.1 Organització d'actes: pautes generals 77
5.2 L'organització d'un acte: 78
pre-act, act i post-act
5.3 Exemples d'activitats internes i externes 82
5.4 Exemple d'organització d'un acte extern: 83
la participació firal
5.5 Exemple d'organització d'un acte intern: 86
una conferència o presentació
5.6 *Checklist* per organitzar actes 89

6. L'avaluació

6.1 La investigació aplicada 95
a les associacions. Generalitats
6.2 En acció! Mirar endintre, mirar enfora 99
6.3 L'enquesta o entrevista als voluntaris 99
6.4 L'entrevista de carrer 102
6.5 L'enquesta als visitants 103
6.6 El seguiment de premsa 104
6.7 *Checklist* 105

7. Epíleg 107

8. Glossari 109

9. Bibliografia recomanada 113

10. Adreces útils 115

11. Resums en castellà i en anglès

11.1 Resumen-Gestión Integral 117
de Entidades (la organización interna)
11.2 Abstract-The Integral 119
Management of Associations

1 ORGANITZACIÓ INTERNA

1.1. Models organitzatius

La vostra entitat podeu organitzar-la seguint diversos models estructurals: organitzacions verticals o horitzontals; organització per persones, per funcions o departaments, per projectes o per zones d'influència.

Les organitzacions verticals segueixen els models organitzacionals més generalitzats en el món empresarial i en les administracions. Són estructures piramidals jeràrquiques, en les que, des de la part superior a la inferior, o a l'inrevés, se situen els diversos nivells de decisió: direcció, gerència, caps de departament, tècnics, auxiliars, etc.

En canvi, actualment, s'estan difonent i promocionant les organitzacions horitzontals, en les quals - tot i que també hi ha relacions jeràrquiques- tot el personal té més autonomia i capacitat de decisió. Es fa participar a tothom de la presa de decisions.

Un cop triat el model general, heu de decidir com us estructurareu internament. Aquí hi ha diferents possibilitats:

- Organització per persones: Sol ser el model més emprat a les entitats petites. Tal persona té unes responsabilitats; l'altra assumeix un altre tipus de tasques, sense que quedi prou clara una divisió funcional. Les responsabilitats de cada persona de l'equip estan en funció de la seva disponibilitat, experiència, interès, etc.

- Organització per funcions o departaments: És la més comuna, tant a les entitats petites mínimament estructurades, com a les mitjanes i grans. En aquest tipus tenim definits una sèrie de departaments (comptabilitat, projectes, comunicació, secretaria, serveis assistencials, etc.) o funcions (atenció al públic, relacions amb les administracions, amb els mitjans de comunicació, gestió del centre de documentació, etc.).

- Organització per projectes: En principi és més complexa. Cada projecte tindria una estructura pròpia, generalitzable als altres, amb unes responsabilitats determinades. Els responsables de cada projecte es reunirien periòdicament per valorar el desenvolupament de cada un i del conjunt.

- Organització per zones d'influència: És poc usual, per no dir extraordinari. En aquest cas, diferents equips de gestió s'estructuren segons les diferents zones d'influència de la vostra associació: Socis, voluntaris, donants, proveïdors, centres escolars, usuaris dels vostres serveis, administracions públiques, etc.

Sou vosaltres els qui, tenint en compte la vostra pròpia idiosincràsia, els recursos que disposeu, el model de futur que penseu per a la vostra entitat i altres variables, heu de decidir com us organitzareu. A partir d'aquí estructurareu els diversos serveis que oferireu al vostre col·lectiu, als beneficiaris de la vostra actuació i a la societat que us envolta.

1.2. Organització en l'oficina

La vostra seu, el vostre local o oficina és un espai relacional. Hi passeu moltes hores, treballeu en un projecte comú persones molt diferents però amb un mateix ideal. És normal que hi hagi diferents interessos, nivells de compromís i expectatives. Per això no us ha d'estranyar que apareguin alguns conflictes, totalment normals en qualsevol col·lectiu de la nostra societat.

Com a premissa clau, heu de tenir present que les relacions entre totes les persones de la vostra associació –remunerades o voluntàries– són interdependents i s'han de basar en el respecte.

Algunes regles d'or, de sentit comú:

- Fomenteu sempre el treball en equip.

- No agafeu el material dels companys i companyes sense el seu consentiment. No utilitzeu els escriptoris dels altres com a contenidors.

- Saludeu a tothom.

- No heu d'esperar que els altres efectuïn feines compartides per tots: fer el cafè, regar les plantes, vigilar que tots ell llums quedin apagats quan tanqueu l'oficina...

- Fumeu en els espais específics decidits per tots.

- No interrompeu els companys i companyes quan estan atenent al telèfon o al públic.

- Tracteu a tots els companys d'igual manera.

- Escolteu el que tothom té a dir. Respecteu les opinions dels altres.

- En determinats moments convé contenir els impulsos.

- Compartiu els treballs d'esforç entre tots.

- Interesseu-vos pels companys i companyes, pels voluntaris que pateixen alguna malaltia.

- Els èxits s'han de compartir entre tot l'equip.

- Procureu no difondre rumors sense fonament.

- Procureu agrair els detalls dels companys/es (quan us donen suport en una tasca que heu de fer vosaltres, agafen trucades per a vosaltres, quan us donen un bon consell...)

Sovint:

- No es comparteixen els èxits.
- Es valora poc la dedicació i el treball dels altres.
- Als novells se'ls hi dóna ordres en compte d'instruccions.
- Alguns creuen que ells són la "pedra angular imprescindible" de l'entitat.

La relació entre directius i subordinats

En tota entitat organitzada jeràrquicament cal vetllar per una bona relació entre directius i subordinats:

- 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.

1.3. Els protocols d'actuació

Per facilitar el treball diari de l'associació és molt convenient comptar amb els anomenats protocols d'actuació. Els protocols són uns documents en els quals, de manera força resumida, es defineixen els passos a seguir per executar determinades accions operatives, com per exemple:

- Què contestar a les preguntes més freqüents de les persones que truquen per telèfon?

- Qui i com es convoca la reunió de la Junta Directiva o del Patronat?

- Qui pot firmar diferents tipus de documents?

- Quines són les funcions bàsiques de les persones que gestionen l'associació?

- Quines persones s'encarregaran d'ordenar i actualitzar el pannell d'anuncis de l'associació i amb quins criteris?

- Com es fa el seguiment premsa?

- Quins passos se seguiran per convocar una roda de premsa?

Aquestes i moltes altres qüestions han de ser l'objecte d'anàlisi prèvia per part de l'equip de gestió, dels òrgans de decisió i dels col·laboradors abans de començar la seva redacció.

Quan hàgiu fet una tirallonga de qüestions, les classificareu per àrees: secretaria, atenció al públic, comptabilitat, comunicació, voluntariat, etc. i descriureu què cal fer pas per pas i quines són les persones que es responsabilitzaran de fer cada un d'ells, qui donarà el vist i plau definitiu...

Per exemple: Protocol per enviar una nota de premsa:

1. Davant d'una situació determinada (l'inici d'un projecte, la inauguració d'una exposició, la tornada d'un cooperant, etc.) el responsable de comunicació consultarà els responsables del departament directament implicat sobre el tema que es vol difondre als mitjans de comunicació.

2. Els responsables del departament directament implicat faciliten la informació per escrit o oralment al responsable de comunicació.

3. El responsable de comunicació redacta la nota de premsa segons els criteris periodístics.

4. Un cop redactada demana el vist i plau del director per donar-li sortida.

5. A continuació el responsable de comunicació i els seus col·laboradors preparen el *màiling* i les caràtules de fax per enviar-les.

6. Els col·laboradors o la secretària de l'associació s'encarreguen d'enviar les cartes i passar els faxos.

7. Un parell de dies més tard, el responsable de comunicació i els seus col·laboradors fan el seguiment de la recepció de la nota de premsa, trucant als contactes dels mitjans de comunicació.

Amb els protocols d'actuació també evitarem confusions i malentesos entre el personal i els col·laboradors que formen part de l'oficina. Tothom tindrà molt clares quines són les competències i responsabilitats de tothom. Els protocols d'actuació permeten la comprensió de la metodologia de treball quotidià a les persones que s'incorporen de nou donant suport a l'associació, ja siguin contractats o voluntaris.

1.4. El llibre d'estil

El llibre o manual d'estil de la vostra associació és un document on es recullen tota una sèrie de recomanacions que tot el personal i els col·laboradors han de seguir a l'hora de redactar qualsevol document. La finalitat del llibre d'estil és donar una imatge coherent a tots els vostres escrits.

No té, perquè ser un manual molt complex i extens, ni tampoc és necessari que estigui editat en un format gràfic molt costós. Hi ha entitats que han editat un llibret fotocopiat i relligat; altres han fet un petit quadern imprès. Tan si es fa d'una o altra manera, el que és important és que totes les persones que redacten a l'entitat en tinguin una còpia.

La complexitat del llibre d'estil dependrà del nivell de precisió i extensió que cada associació consideri oportú. A l'hora de confeccionar un manual d'estil, els elements que hauríeu de tenir en compte són:

1. Recomanacions ortogràfiques:
   - 1.1. Puntuació i signes ortogràfics: ús del punt, de la coma, del punt i coma, dels dos punts, dels punts suspensius, signes d'interrogació i d'admiració, parèntesi i guions, cometes.
   - 1.2. Accentuació.
   - 1.3. Ús de les majúscules i de les minúscules.
2. Morfologia:
   - 2.1. Numerals, cardinals i ordinals.
   - 2.2. Gentilicis.
   - 2.3. Sigles.
3. Gramàtica:
   - 3.1. L'ordre dels elements de l'oració.
   - 3.2. Les concordances.
4. Normes per a la redacció:
   - 4.1. Ús de la cursiva, la negreta i el subratllat.
   - 4.2. Titulars.
   - 4.3. Datació.
   - 4.4. Signatures.
   - 4.5. Abreujament de grups de dies, dels ordinals.
   - 4.6. Numeració de pàgines.
   - 4.7. Abreviatures.
   - 4.8. Cites bibliogràfiques.
   - 4.9. Els telèfons i faxos.
   - 4.10. Escriptura de les hores.
   - 4.11. Els nombres i les sèries de nombres.
   - 4.12. Peus de fotografies.
5. Pautes gràfiques:
   - 5.1. Tipografia: Tipus de lletra i cossos de lletra.
   - 5.2. Paràgrafs: Alineació i espai entre paràgrafs.
   - 5.3. Marges.
6. Documents
   - 6.1. Elements: l'adreça, la codificació, el registre.
   - 6.2. Les cartes: pautes per a la redacció i models de cartes.
   - 6.3. Els faxs: pautes per a la redacció i models de faxs.
   - 6.4. El correu electrònic: pautes per a la redacció.
   - 6.5. Els sobres: models i ubicació de les dades.
   - 6.6. Altres documents: instàncies, certificats, convocatòries...

Els apèndixs:

Algunes entitats afegeixen al llibre d'estil alguns apèndixs que poden ser útils, com ara:

- Petit diccionari dels barbarismes més freqüents.
- Relació de les sigles i acrònims d'ús més comú en l'àmbit d'actuació de la vostra entitat.
- Tractaments protocol·laris.
- Signes de correcció.

1.5. L'atenció telefònica

El telèfon és sovint la primera targeta de presentació de la vostra entitat. El receptor obté una primera impressió sobre vosaltres quan és atès i ha escoltat les vostres respostes.

A continuació teniu algunes normes generals per **rebre** trucades:

- Agafeu el telèfon a la **segona trucada** (en la primera donaríeu la sensació que no teniu treball; a la cinquena o sexta poden pensar que no els voleu atendre).

- Un cop heu agafat l'auricular respongueu immediatament sense fer esperar l'interlocutor.

- Cal que identifiqueu on han trucat: "Federació Catalana d'ONG, digui....", "Bon dia, heu trucat a la Federació Catalana d'ONG, en què el/la puc ajudar...".

- Mai despengeu l'auricular deixant "tirat" al receptor perquè estigueu parlant amb alguna altra persona de la vostra entitat.

- Alerta al "tapar" el telèfon, sovint s'escolta per l'auricular del telèfon.

- Quan atengueu una trucada somrieu. Aquest gest predisposa una entonació agradable.

- No heu de tenir res a la boca que pugui dificultar la comunicació (una cigarreta, xiclets, caramels, begudes, el llapis...).

- Sempre heu de tenir al costat un llapis i una llibreta per prendre apunts, l'agenda personal i el bloc de notes de trucades telefòniques.

- No respongueu simplement "Sí?", "Què?, "Digui?", ¿Aló"?.

- En principi tracteu al vostre interlocutor de vostè.

- No parleu de pressa. Moduleu la veu amb el ritme adequat que permeti la comprensió i prendre notes. La veu ha de sonar clara, agradable. No utilitzeu un to de veu que indiqui indiferència o desgana. No parleu alt.

- No importa que estigueu molt ocupats i que l'interlocutor sigui un/a pesat/da, sempre us heu de mostrar amables, pacients i tolerants.

- Procureu inspirar confiança i seguretat, això farà que el vostre interlocutor pensi que tracta amb una entitat eficient.

- Quan rebeu una trucada d'una entitat apunteu el nom de la persona amb la que heu parlat, el departament al qual pertany i el seu número de telèfon.

- Si no enteneu el nom de l'interlocutor demaneu-li si us el pot repetir. Si alguna persona us facilita el seu nom, intenteu recordar-lo en el futur. És molt positiu poder anomenar-lo pel seu nom. Dóna la sensació d'eficiència i interès.

- Si durant la conversa no enteneu alguna cosa, digueu amb un to de veu normal o més baix: "Disculpi, no el sento molt bé, podria repetir-lo?".

- Escolteu atentament. Eviteu les interrupcions. Doneu senyals d'atenció ("sí", "és clar", "d'acord", "bé", etc.). Procureu respondre adequadament a les preguntes.

- Si rebeu una trucada equivocada contesteu correctament i si li podeu orientar, molt millor.

- Si en el moment que us truquen no es pot atendre a la persona, digueu-li si pot trucar en uns minuts. No li heu de respondre que "L'atendrem de seguida" si sabeu que no serà possible ni deixar-la esperant eternament amb la musiqueta d'entreteniment.

- Si demanen per una altra persona de l'entitat i la seva línia està ocupada, comuniqueu-li a l'interlocutor i consulteu-li si es vol esperar o si vol que li truquin més tard. Si vol esperar-se, cada 25 segons digueu-li: "Ho sento, la línia continua ocupada". Quan la línia quedi lliure digueu-li: "Li passo. Gràcies per esperar".

- Si la trucada no és per a la persona que agafa el telèfon, no se l'ha d'avisar cridant. Tampoc s'ha de colpejar el telèfon quan el deixeu sobre la taula ni fer comentaris mentre el telèfon està despenjat.

- Si sol·liciten una informació que no teniu a l'abast immediatament i heu de deixar el telèfon, cal avisar al receptor. Si es preveu que podeu tardar una bona estona, és millor indicar-li si vol trucar més tard quan ja hàgiu pogut consultar la informació.

- Si deixen un missatge per a persones absents, heu d'utilitzar el bloc de notes telefòniques indicant: per a qui és el missatge, qui l'ha demanat, a quina entitat pertany, el número de telèfon del demandant, la persona que ha rebut la trucada i el dia i hora de la trucada.

- No acabeu vosaltres la conversa en primer lloc ni sobtadament. Finalitzeu-la amablement i posant l'auricular suaument. Podeu emprar missatges de comiat preparats com "Gràcies per trucar".

Normes generals per **efectuar** trucades:

- Sigueu breus. Potser vosaltres tingueu tot el temps del món, però probablement el vostre interlocutor no.

- Tingueu pensat el que voleu dir. Inclús, si és necessari, feu-vos un esquema.

- Feu la trucada en el moment més oportú.

- Si heu d'aclarir noms o números, utilitzeu codis senzills i universals.

- En tot moment, empreu un to delicat i càlid.

- Limiteu les trucades particulars en el treball. Feu les estrictament necessàries.

Com reaccionar davant les **trucades colèriques:**

- En primer lloc escolteu l'objecte de la queixa o reclamació. Comuniqueu la sensació que realment esteu pendents de la seva intervenció i que preneu nota per tal que se solucioni el problema.

- Identifiqueu especialment la causa objectiva de la queixa o reclamació i què o qui en pot ser el responsable.

- Si és possible "pareu el cop" en la centraleta i digueu-li que consultareu a la persona responsable i que aquesta li trucarà immediatament. A continuació, procediu a la consulta i assegureu-vos de la seva resolució.

- Si l'interlocutor és impertinent procureu no perdre la paciència i el posat. Envieu-li missatges, perquè vegi que s'està posant en evidència: "Si us plau, no parli tan alt", "Com li dic, ja he pres nota, si us plau, escolti'm amb atenció", "No cal que es posi així doncs atendrem urgentment la seva demanda"...

- Si persisteix en la seva actitud hostil indiqueu-li que us veureu obligats a tallar la comunicació.

- Encara que de vegades és difícil mantenir el posat, penseu que una reclamació ben atesa és un client guanyat.

El contestador automàtic

Tota entitat hauria de disposar d'aquest aparell tant útil per al dia a dia de l'entitat. Imagineu-vos que una persona truca a la vostra seu i no hi ha cap persona que la pugui atendre, perquè aquell dia resulta que no hi ha cap voluntari que estigui a l'oficina. Un cop no passa res. Però si ho torna a intentar i li passa un altre cop el mateix, quina és la imatge que s'emportarà de vosaltres? Potser pensarà que no existiu o que sou molt petits, o que s'ha equivocat de telèfon... Resultat: heu perdut un possible col·laborador/a!

I això té una fàcil solució: el contestador automàtic. Per molt pocs diners en podeu disposar d'un. Gravant un missatge informatiu orientareu a les persones que us truquen:

- Hola! Has trucat a l'associació X. En aquest moment no et podem atendre. Si us plau, deixa el teu nom i número de telèfon i et trucarem de seguida. Gràcies!

- Hola! Has trucat a l'associació X. En aquest moment no et podem atendre. El nostre horari d'atenció és dilluns i dijous, de 17 a 21 h. Si us plau, deixa el teu nom i número de telèfon i et trucarem de seguida. Gràcies!

Si disposeu d'aquest servei heu de consultar periòdicament tots els missatges i procedir a la seva resposta el més aviat possible. El millor és encarregar aquesta feina a una persona en concret.

Recordeu canviar el missatge automàtic quan arriben les vacances, adaptant-lo als nous horaris.

1.6. L'atenció al públic en la nostra seu

Moltes persones solen apropar-se a la vostra seu per tal de demanar-vos informació sobre com poden col·laborar, el tipus de feina que feu, qui se'n beneficia, etc. Cal que esteu preparats per rebre qualsevol demanda informativa. Una persona ben atesa pot ser un futur col·laborador i, a més, difondrà entre els seus coneguts i conegudes les bones sensacions que ha rebut. Per tant, per tal d'organitzar adequadament l'atenció al públic en la vostra seu heu de pensar:

- Què us poden preguntar i com?
- Quines persones de la vostra entitat atendran el públic?
- Quina formació han de tenir aquestes persones?
- Altres consideracions interessants: l'horari d'atenció, la sala d'espera, la bústia de suggeriments, l'ambient de l'oficina, etc.

Què us poden preguntar i com?

- Abans de posar en marxa el vostre servei d'atenció al públic, qüestioneu-vos sobre les preguntes més usuals que us poden fer. Feu-ne una llista amb la resposta corresponent. Editeu-les, perquè sempre estiguin a disposició de les persones que atendran al públic. Aquest escrit és el que s'anomena FAQ *(Frequent Answers and Questions)*. A tall d'exemple, aquí en teniu algunes:

  - Quan es va fundar la vostra entitat i per què?
  - Quins són els vostres objectius?
  - Quantes persones formen part de la vostra associació?
  - Quins projectes o programes teniu en marxa?
  - Com poden col·laborar?
  - Què en feu dels diners que rebeu per als projectes?
  - Quina quantitat s'ha d'aportar per fer-se soci?
  - Qui se'n beneficia de la vostra acció?
  - Quin percentatge dels diners que rebeu és públic i quin privat?
  - Desgraven fiscalment les contribucions efectuades a la vostra entitat?
  - Quina feines fa el vostre voluntariat?
  - Els voluntaris i voluntàries tenen una dedicació horària mínima?
  - Quina formació cal tenir per ser voluntari?
  - Quins serveis oberts al públic teniu (biblioteca, centre de documentació, assessoria, club social, etc.)?

- Les persones que cerquen informació esperen ser escoltades, compreses, respectades, sovint cerquen ajuda, orientació. Intenteu no decebre-les.

- Qui s'apropa a la vostra organització desitja ser atès correctament i ràpidament. No disposa de tot el temps de món (encara que algunes persones sembla que sí). Dediqueu-los el temps suficient, sempre i que no comprometi l'atenció a altres persones.

- A ningú li agrada ser tractat com un número, com qualsevol altre. L'atenció ha de ser personalitzada. Heu de transmetre el vostre desig per conèixer les seves necessitats i atendre-les el millor possible.

- Hi ha persones molt exigents, que esperen respostes ràpides i concises i que se senten fàcilment decebudes si no escolten el que volen. Si topeu amb persones d'aquesta mena, no perdeu la paciència, informeu-les objectivament i amb sinceritat. És molt millor que tinguin clar com sou, què feu i com poden col·laborar encara que no els acabi de convèncer, que no pas donar-los sempre la raó.

- A banda de les explicacions que doneu, faciliteu materials informatius (díptic, tríptic, l'últim número de la revista de la vostra associació, la darrera memòria anual). Potser en aquell moment el visitant no es decideixi a col·laborar i s'ho vulgui rumiar a casa. El material que li faciliteu contribuirà a la seva decisió i li servirà per a conèixer-vos una mica més. I això ho pot explicar a altres persones!

Quines persones de la vostra entitat atendran el públic?

- El personal de contacte de la vostra entitat és la millor eina de relacions públiques. Les persones que atenguin el públic són, en definitiva, protagonistes de les estratègies comunicatives de la vostra entitat.

- L'atenció al públic és una feina difícil. Està sotmesa a moltes situacions diferents, amb persones normals i "especials" i, sovint us trobareu amb moments estressants.

- Si la o les persones que atenen al públic ho fan durant moltes hores i atenen moltes consultes tingueu present que caldrà que tinguin molta paciència i serenitat.

- Les persones que atenguin el públic han de tenir la millor formació possible en aquesta àrea. Per tant, han de dominar les tècniques bàsiques de l'atenció i disposar de tota la informació possible de l'entitat.

- D'altra banda, han de ser persones honestes, que disfrutin amb aquest tipus de feina. És totalment contraproduent destinar persones a l'atenció si no els agrada atendre aquest servei.

- Les persones que atenen el públic han de tenir tot el suport i la confiança de l'entitat, però també s'han d'esforçar per a contribuir a la millora del servei.

- El treball del personal de contacte consisteix a sorprendre positivament el ciutadà que demana informació.

- La satisfacció de les persones que us demanin informació dependrà de les seves experiències i de llurs expectatives. Satisfer les seves expectatives és la clau de la qualitat en l'atenció a les persones.

- Els responsables de donar informació han de contribuir a la innovació i a la millora del servei mitjançant l'observació sistemàtica i l'anàlisi de les necessitats exposades pels ciutadans.

Per tal de seleccionar al personal de contacte:

- Analitzareu quines persones de la nostra associació poden efectuar aquesta feina.
- Seleccionareu el millor equip o la persona que creieu més idònia.
- Els formareu adequadament: tècniques i continguts.
- Els informareu constantment.
- La formació no acabarà en un curs, és constant, permanent.
- Han de gaudir de la confiança de tothom i tindran un cert grau d'autonomia.
- Podran personalitzar el servei d'acord a les seves habilitats.
- Atendreu els seus suggeriments i propostes d'innovació, per tal de millorar la qualitat del servei.

Altres consideracions interessants:

- L'horari d'atenció: A l'exterior de la vostra seu heu de disposar d'un rètol que expliqui molt bé els dies i hores d'atenció al públic. És molt frustrant per una persona que us va a visitar trobar les portes tancades i haver d'anar-se'n sense saber quan pot tornar. També heu de tenir present informar dels horaris d'estiu o dels dies en què penseu tancar (Nadal, pont de la Constitució, Tots Sants, etc.).

- La saleta d'espera: Si la persona o persones que vénen a informar-se s'han d'esperar convé disposar d'una saleta o d'un espai on puguin romandre còmodament abans de ser ateses. En aquest espai cal tenir material per passar l'estona: tríptics, díptics, butlletins de l'associació, memòries, etc. També és interessant que hi hagi un pannell d'anuncis. Tots i totes ja sabeu que quan ens toca esperar agraïm disposar "d'entreteniments visuals". Així ja es van fent una idea de la nostra associació i del que fem.

- L'ambient de l'oficina: Quan una persona arriba a la vostra seu mira, observa, cerca, efectua un contacte visual amb tot el que l'envolta. O sigui, que, en moments es forma una imatge, una primera impressió de la vostra entitat. Així, doncs, caldrà cuidar l'aspecte, ordre, decoració, mobiliari, etc.

- La bústia de suggeriments o l'enquesta: Aquests dos mitjans - la bústia de suggeriments i una enquesta anònima que pregunti sobre la qualitat de la informació facilitada - us permetran conèixer millor què en pensa el públic del vostre servei d'atenció.

1.7. "Benvinguda a... (nous voluntaris, personal, etc.)

Una trucada, una carta, alguna persona s'interessa per la vostra associació. Sembla que vol col·laborar com a voluntari o voluntària. Quin és el procés que podeu seguir per tal d'aconseguir que vingui a ajudar-vos?

1. Davant una demanda informativa podeu facilitar uns continguts mínims per telèfon, fax, correu, *e-mail* o els podeu adreçar a la vostra web. Aquest pot ser un primer pas que ja satisfaci l'interès de la persona que s'ha adreçat a vosaltres. Però, pot ser molt més útil i interessant per a vosaltres mirar de concertar una entrevista personal.

2. Un cop l'heu aconseguit, a l'entrevista l'informeu sobre.

   - Què fa la vostra entitat?
   - Qui se'n beneficia de la vostra feina?
   - Quins són els vostres programes, projectes o activitats?
   - Què fan els vostres voluntaris?
   - Etc.

3. En l'entrevista li heu de facilitar material gràfic ja que hi ha moltes persones que no es decideixen a col·laborar immediatament, que volen pensar-s'ho, que potser han anat o aniran a altres entitats com la vostra. Compararan i, finalment, es decidiran per una o altra.

4. Nosaltres us recomanen que no forceu el compromís en el mateix moment de l'entrevista. Creiem que és preferible que li comenteu que s'ho acabi de pensar a casa i que, si hi està interessat/da, us truqui per tenir una segona trobada. Aquesta estratègia també és una mena de filtre per copsar realment el seu interès.

5. Després de l'entrevista heu de fer-li un seguiment. Per exemple, quan veieu que ha passat un temps prudencial, podeu fer-li una trucada i veure què tal: "Perdoni, el trucava per saber què li havia semblat el que li vam explicar sobre la nostra associació i si continua interessat/da a participar en el nostre projecte solidari...".

6. Normalment les persones molt interessades us trucaran per mantenir un segon contacte. En aquesta ocasió, heu d'informar-les sobre les possibilitats de col·laboració personal. Escolteu què us poden oferir (dedicació, formació professional, experiència laboral i humana, etc.). Es tracta adaptar "l'oferta" a la "demanda".

7. Un cop la persona ja s'ha fet voluntària l'heu de presentar a totes les persones de la vostra entitat: personal, voluntaris i voluntàries, membres de la Junta, col·laboradors esporàdics, etc.

8. Un dels errors més freqüents és donar feina el primer dia al nou vingut. Sovint no es fa *trainning*, 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.

9. També li heu d'ensenyar el local: els despatxos, els arxius, on està el pannell informatiu, els lavabos, la "cuineta" o l'*office*, on pot penjar-se la roba, si tindrà algun calaixet, armariet o prestatge reservat per deixar les seves coses. Comenteu-li els horaris de l'oficina, tant els habituals com els de les vacances.

10. A continuació ve el que anomenem "formació operativa". És a dir facilitar-li una formació que li permeti usar el telèfon, el fax, la fotocopiadora, els ordinadors amb els seus programes (si els ha de fer servir), el panell d'anuncis, etc.

11. El nou voluntari o voluntària ha de rebre una formació "ideològica" i una altra específica per tal de desenvolupar les seves funcions.

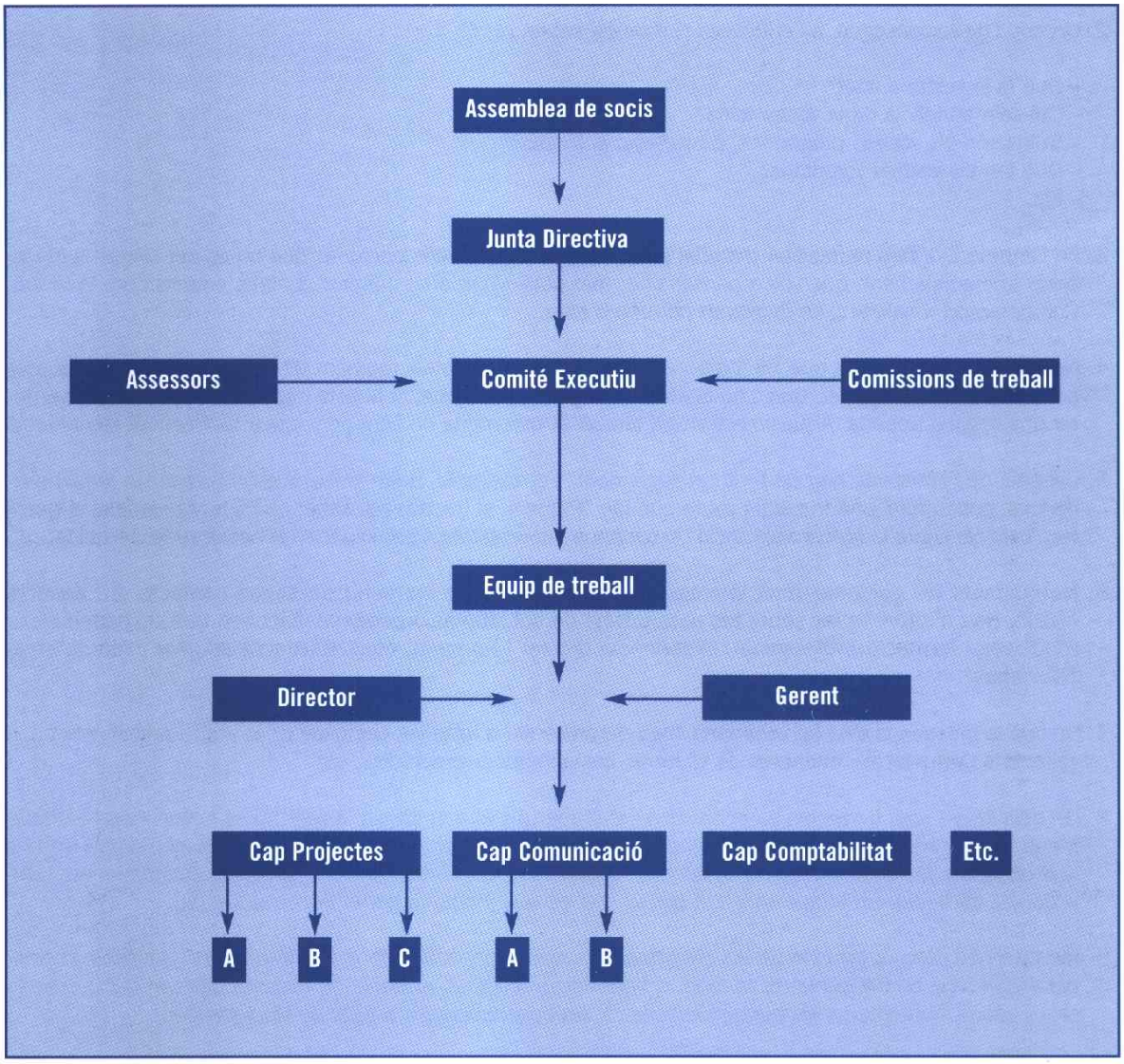
    La formació "ideològica" comprèn el coneixement dels orígens de l'entitat, els objectius i ideari, com són els òrgans de decisió i els de gestió i qui els forma, l'organigrama, els projectes, etc.

    L'organigrama és un esquema o gràfic molt útil per a comprendre els diversos nivells de gestió i participació. Així, per exemple (vegeu figura pàgina 18).

12. Un cop el voluntari, que ja us coneix molt 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.

13. Però la formació no acaba aquí. Heu de programar activitats de formació continuada, de fidelització, per a tot el vostre voluntariat.

14. 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.



1.8. La correspondència

La nostra entitat diàriament rep i envia correspondència. Actualment hi ha més possibilitats que abans quan només existien les cartes. Ara, a més a més d'aquestes, disposeu del fax i del correu electrònic.

La correspondència és un mitjà de comunicació que heu de cuidar molt perquè, a diferència del telèfon, deixeu constatació escrita del que heu comunicat.

A l'hora d'organitzar la nostra correspondència cal diferenciar entre:

a) L'anomenada correspondència "escombraria": fullets comercials que no us interessen, cartes "pseudocomercials" sense que consti cap persona a qui va dirigida, etc.

b) La correspondència ordinària dirigida a l'entitat o a algú del seu personal.

Recepció de la correspondència

Quan rebeu correspondència, ja sigui per carta, fax o *e-mail*, sempre cal (en el cas que no consti) posar-li data d'entrada. Això us permetrà atendre possibles reclamacions.

Un cop enregistrada la correspondència, cal classificar-la en tres categories:

- Urgent.
- Important.
- Ordinària.

La correspondència urgent la contestareu normalment a l'endemà de rebre-la. La que és important en un termini màxim de 2 o 3 dies. Per contestar l'ordinària podeu fixar un dia a la setmana.

Personalment recomanem fixar 2 dies a la setmana per contestar la correspondència ordinària: el dilluns i el divendres a la tarda.

Registre de sortida

Moltes de les entitats registren tota la correspondència de sortida (cartes i faxs) en un llibre de registre. On s'hi fa constar la data, el nom i cognoms de la persona a la qual va dirigida, l'entitat a la qual pertany, el nom i cognoms de la persona que signa el document i el tema.

En el cas del correu electrònic ja hi consta la data de forma automàtica. Llavors el que es fa és classificar les respostes en "carpetes" a les quals els posareu noms: Ajuntament, Diputació, Generalitat, Proveïdors, Socis, Donants, Demandes informatives, etc.

Alerta amb els faxs! Si teniu un fax que utilitza paper tèrmic recordeu que mica en mica es va perdent la tinta. Per tant, és recomanable fer una fotocòpia per a l'arxiu.

Les cartes

Quan contesteu una carta esteu "dialogant" amb una persona que us ha demanat informació, que us fa un suggeriment, que té una queixa, que vol col·laborar... Heu de dedicar temps a la lectura detallada de la correspondència. Mai heu de llençar una carta sense llegir-la.

Recordeu els elements que conformen una carta:

1. La capçalera, que normalment va impresa amb el logotip de la vostra entitat. Si no en teniu, cal fer constar clarament el seu nom, l'adreça, el codi postal i la població. També hi ha qui inclou el telèfon, el fax i el correu electrònic. Una opció gràfica interessant és que a la capçalera només hi hagi el logotip, i al peu de la plana hi figurin les dades de l'entitat.

2. La data i la localitat des d'on s'escriu la carta.

3. El nom i cognoms del destinatari, el seu càrrec o responsabilitat, el nom de l'entitat a la que pertany, l'adreça, el codi postal i la població.

4. Salutació inicial: Estimat / da senyor/a, benvolgut /da senyor /a, distingit / da senyor/a, Estimada Carla...

5. Acusament de rebuda o motiu pel qual l'escriviu.

6. Nus de la carta. Explicació del tema o temes.

7. Cloenda.

8. Comiat o salutació final: Cordialment, ben cordialment, aprofito l'avinentesa per saludar-lo ben cordialment, una abraçada, etc.

9. Signatura, nom i cognoms i càrrec.

10. Si cal: inicials d'identificació, codis interns, signatura per ordre, notes al peu...

Algunes idees clau a l'hora de contestar una carta:

- Abans de contestar una carta us heu de preguntar què us demanen i si cal contestar per carta, fax, *e-mail* o telèfon.

- La correspondència "escombraria" no cal contestar-la.

- Quan s'ha enviat una carta, un fax o un *e-mail* queda constatació escrita del que heu dit. No us podeu fer enrera.

- Cal especificar qui contesta cada tipus de carta, si ha de ser el director, el president, el gerent, la secretària, etc.

- Les cartes dirigides als mitjans de comunicació, les han de redactar i signar els responsables encarregats d'aquesta àrea.

- Les cartes actuals han de ser clares, concises i breus.

- És recomanable utilitzar frases curtes i precises, evitant utilitzar frases ambigües o tecnicismes que el receptor no entengui.

- Com a substitut de la conversa haureu de saber combinar precisió, elegància, espontaneïtat i elaborar un discurs ordenat i lògic.

- Alerta als tractaments! Depèn del grau de relació i/o confiança, així com del càrrec de la persona a qui envieu informació, cal emprar uns o altres. Els càrrecs públics tenen tractaments específics: Molt Honorable, Honorable, Il·lustríssim, Magnífic, Eminentíssim, Il·lustre...

- La forma com es comença la carta condiciona la seva conclusió.

- Si en una carta tracteu diferents temes cal ordenar-los i tractar-los jeràrquicament, mai barrejar-los.

- Les cartes sempre han d'anar signades.

- En el cas que el responsable de l'entitat o d'una àrea no hi sigui, pot autoritzar una altra persona a signar per ordre (P.O). Llavors aquesta persona signa amb la seva signatura, però al costat afegeix les sigles P.O.

- Si una carta té més d'un full convé numerar-los.

Els faxs

El fax és un sistema molt útil per a la correspondència de les associacions. El seu avantatge és la immediatesa. Ara bé, cal tenir en compte:

- Que quan més ho necessiteu sol estar ocupada la línia telefònica.

- Que els faxs que utilitzen paper tèrmic van perdent el color de la tinta.

- Que sempre heu d'enviar els vostres missatges amb portada. La caràtula és el primer full que envieu. Hi cal fer constar el nom i cognoms de la persona a qui va dirigit el fax, els seus números de telèfon i fax, el nom de l'entitat a la que pertany, el seu càrrec o responsabilitat, la data de tramesa del fax, el nom i cognoms de la persona que envia el fax i el seu càrrec, així com el seu número de telèfon i fax.

- Que en la portada convé dir quin és el tema del fax i redactar un missatge breu explicant el contingut de la comunicació.

- Que molts processadors de textos disposen d'unes plantilles per fer-vos la vostra pròpia caràtula personalitzada, a on, a més, li podeu afegir el vostre logotip.

- Que no es pot abusar de la llargada del document. Imagineu-vos que envieu un fax de 40 planes a una entitat que només té la mateixa línia pel telèfon i pel fax... li col·lapsareu la línia durant força temps.

- Abans d'enviar un fax és recomanable trucar i preguntar si tenen el fax connectat i si els va bé que els l'envieu en aquell moment.

El correu electrònic

A l'hora d'utilitzar el servei de correu electrònic:

- S'ha d'intentar contestar els missatges immediatament, sinó es perd l'avantatge de la rapidesa.

- Davant de l'allau de correu escombraria és convenient tenir filtres.

- També és molt útil disposar de carpetes personalitzades per anar emmagatzemant els correus.

- Els missatges han de ser breus.

- El correu electrònic no és segur. Si voleu escriure un text confidencial, cal "encriptar-lo", mitjançant un programa tipus PGP.

- És preferible enviar arxius "enganxats" en comptes d'"*attachats*". Dóna menys problemes pel receptor.

- Si el missatge va adreçat a més d'una persona és millor enviar-lo amb còpia oculta (Bcc), perquè així els diferents destinataris no reben la llista de tots/es als que s'ha enviat.

- No utilitzeu el correu electrònic com a eina publicitària.

Cartes model

Per facilitar la feina de respondre diferents tipus de cartes que són similars, podeu elaborar unes "cartes model" a les quals afegireu el nom i cognoms i l'adreça de la persona que us ha sol·licitat la informació. Així, podeu disposar d'algunes cartes model com, per exemple.

- Carta d'informació general.

- Carta d'informació general sobre el voluntariat.

- Carta de benvinguda a un nou soci o sòcia.

- Carta d'agraïment per un donatiu.

- Carta de condol.

- Carta d'acomiadament d'un/a soci/a.

Model de carta d'informació general

Att. Sr. Pol Martínez
Les Heures
08777 Sant Quintí de Mediona

Estimat amic,

Tot atenent la teva sol·licitud, ens és molt grat enviar-te informació sobre la nostra entitat.

Com veuràs l'associació / fundació ... va ser creada l'any per.... Té com a objectiu principal .... Desenvolupa les seves activitats en l'àmbit de... entre el col·lectiu... al barri / ciutat / país o països.

Si vols col·laborar amb nosaltres pots fer-ho com a soci, donant o també pots oferir-te com a voluntari /a donant suport a diferents tasques en els diversos departaments de l'associació / fundació.

Perquè ens puguis conèixer una mica més et fem arribar diferents materials informatius i un exemplar del nostre butlletí.

Si tens qualsevol consulta o suggeriment, no dubtis a trucar-nos.

Ben cordialment,

Mar Gimbernat
Responsable de Comunicació

Barcelona, 1 de gener de 2001

Adreça. Codi postal. Població. Telèfon i fax.
E-mail i URL

Model de carta d'informació general sobre el voluntariat

Att. Sra. Josefina Sort
Cerdanya, s/n
08699 Gòsol

Estimada amiga:

Tot atenent la teva sol·licitud, ens és molt grat enviar-te informació sobre la nostra entitat i les activitats que desenvolupen els nostres voluntaris i voluntàries.

Gràcies al suport constant dels nostres voluntaris i voluntàries fem possible el nostre treball solidari en l'àmbit... en el que treballa la nostra entitat

Si vols col·laborar amb nosaltres pots fer-ho com a voluntari /a. Ho pots fer donant suport a diferents tasques en els diversos departaments de l'associació / fundació: (Especificar quins) acompanyament, tasques administratives, participació en mobilitzacions, suport als departaments: Comptabilitat, comunicació, organització de campanyes de sensibilització, accions de relacions públiques, col·laboració en la biblioteca o en el centre de documentació, manteniment informàtic...

D'altra banda i perquè ens puguis conèixer una mica més et fem arribar diferents materials informatius i un exemplar del nostre butlletí.

Si t'animes a ajudar-nos com a voluntari o voluntària hauries de trucar a la Carme Pérez que és la persona que t'atendrà i t'informarà amb més deteniment.

Esperant les teves notícies, rep una cordial abraçada,

Magí Solanas
Director

Barcelona, 1 de gener de 2001

Adreça. Codi postal. Població. Telèfon i fax.
E-mail i URL

Model de carta de benvinguda a un soci o sòcia

Att. Sra. Montserrat Molins
Rocaprevera, 14
17600 Figueres

Estimada amiga,

En nom de la Junta Directiva / Patronat de la nostra entitat m'és molt grat donar-li la benvinguda com a nova sòcia de la nostra organització. Gràcies al seu suport i al d'altres persones fem possible els projectes de ... que desenvolupa la nostra associació / fundació.

Aprofitant aquesta avinentesa li faig a mans els Estatuts de la nostra entitat, el Codi ètic que vam subscriure i altres materials informatius. D'altra banda, ben aviat rebrà al seu domicili les nostres publicacions, comunicats i convocatòries.

Finalment, vull convidar-la a participar activament en la vida associativa de la nostra organització formant part d'aquesta gran família que és l'associació ... / la fundació...

Reiterant-li el nostre agraïment, resto a la seva disposició.

Ben cordialment,

Joaquim Brotons
President

Barcelona, 1 de gener de 2001

Adreça. Codi postal. Població. Telèfon i fax.
E-mail i URL

Model de carta d'agraïment per una donació

Att. Sr. Pere Montfort
Les Alzines, s/n
43120 Constantí

Benvolgut amic,

Des d'aquestes breus línies vull agrair-te en nom de la nostra Junta Directiva / Patronat de la nostra entitat l'aportació econòmica que has fet recentment.

Gràcies a aquesta aportació fas possible els projectes de .... que desenvolupa la nostra associació/ fundació i de la qual se'n beneficiaran (joves, nens, dones, gent gran, refugiats...) necessitats.

Si no ens indiques el contrari inclourem les teves dades personals al nostre fitxer per tal que periòdicament rebis notícies de les activitats que tu fas possible amb el teu suport i et convidem a participar en la vida associativa de la nostra entitat.

Amb aquesta carta et facilitem el rebut corresponent a la teva aportació i et recordem que pots desgravar el 20% del seu import de la declaració de renda.

Gràcies, de nou, pel teu suport.

Cordialment,

Marina Fuster
Presidenta

Barcelona, 1 de gener de 2001

Adreça. Codi postal. Població. Telèfon i fax.
E-mail i URL

Model de carta de condol

Att. Família Jou
Ample, 37, 2º esq.
08002 Barcelona

Estimada família,

En aquests moments tan difícils per a tots vosaltres, vull fer-vos arribar el nostre condol per la pèrdua del/la nostre/a estimat/da (...). Tots i totes les que formem part d'aquesta gran família que és l'associació... / fundació... i molt especialment les persones que van tenir un contacte més directe amb en (...) sentirem molt la seva absència.

Gràcies al suport constant d'en (...) i d'altres persones que com ell/a creuen en valors com la justícia i la solidaritat s'han fet possibles molt projectes de...

Acompanyant-vos en el dolor i fent-vos costat, rebeu el nostre més sentit consol.

Pilar Gener
Presidenta

Barcelona, 1 de gener de 2001

Adreça. Codi postal. Població. Telèfon i fax.
E-mail i URL

Model de carta d'acomiadament d'un soci/sòcia

Att. Sr. Josep Ferreries
Llagostera, 12
08031 Barcelona

Estimat Josep,

Fa uns dies em va arribar la teva notificació que després de x anys de col·laborar com a soci de la nostra entitat, ara trobes oportú donar-te de baixa. Em sap molt greu que hagis pres aquesta decisió, però alhora també vull manifestar-te el nostre reconeixement pel teu suport. Reconeixement que et faig en nom de tota la família que formen l'associació / fundació ...

Gràcies a la teva contribució has fet possible que la nostra entitat desenvolupés moltes activitats de suport o ajuda a ... Ben segur que moltes de les persones que s'han beneficiat de la nostra acció tenen present a les persones que, com tu, us heu solidaritzat i, a més, us heu compromès permanentment amb la seva causa.

Espero que aquests anys en els que hem fet camí junts hagin estat una experiència inoblidable per tu.

Reiterant-te el nostre agraïment, rep una forta abraçada,

Cèlia Pujol
Presidenta

Barcelona, 1 de gener de 2001

Adreça. Codi postal. Població. Telèfon i fax.
E-mail i URL

Model de carta formal

(extret de Llengua i Administració -Barcelona -Generalitat de Catalunya, Departament de Cultura)

Estructura

Capçalera

Destinació

Salutació

Cos

Comiat

Signatura

Datació

Informació ocasional

Definició

La carta és una comunicació escrita de caràcter interpersonal de contingut general, no prevista en la tramitació d'un procediment administratiu.

Criteris generals de redacció

Com hem vist a la definició, la carta pot tractar més d'un tema, i aquests poden ser molt variats segons si es tracta de relacions personals, comercials o administratives. Les breus explicacions que tot seguit us exposarem afecten principalment, però no exclusivament, les cartes pròpies de la relació administrativa.

Com a principi general, la redacció administrativa ha de ser clara, rigorosa i concisa. Així, per aconseguir aquests propòsits cal partir d'una estructuració lògica del text en què, per mitjà de paràgrafs breus i separats, es distingeixin els tres grans blocs d'informació: *presentació, desenvolupament i conclusió.* Això vol dir, doncs, que abans de començar a redactar una carta, cal seleccionar la informació que ha d'incloure. Un cop seleccionada la informació i organitzada en blocs homogenis, cal triar aquells recursos de la llengua que facilitin la simplificació i la precisió de la redacció. Així caldrà mantenir l'ordre lògic de la frase, usant els termes o mots adequats al nivell de precisió i fer frases curtes i ben puntuades.

Destinació

Independentment dels destinataris aquests s'identificaran al marge superior esquerre de la carta, de manera completa o reduïda. Serà la informació que ens ha de permetre identificar amb facilitar el destinatari.

Salutació

Cal ajustar la fórmula de salutació al to de la relació que s'expressi en el cos de la carta. Les fórmules més habituals són les següents:

- *Distingit senyor, distingida senyora.* És adequada per a comunicacions solemnes i de màxima consideració.
- *Senyor, senyora.* És la més general i a la vegada és respectuosa i atenta.
- *Benvolgut amic, benvolguda amiga.* És una salutació adequada per a situacions de franquesa i cordialitat.

Cos

Des del primer moment caldrà definir el to de relació entre els comunicants. Aquest to, que sempre s'ha de moure en un nivell de formalitat, pot ser solemne, respectuós o cordial.

Pel que fa als tractaments personals, cal distingir l'emissor del receptor. Per a l'emissor podem triar entre la primera persona del singular o la del plural . Si el to ha de ser més directe i personal, cal escriure en primera persona del singular.

Pel que fa al receptor, la forma preferent és el tractament de vós. El tractament de tu només és adequat en casos de gran amistat i confiança mútua.

Comiat

Hi haurà d'haver una correlació entre la fórmula de salutació i la de comiat. que a la vegada han de ser adequades al to general del document.
Possibles fórmules de comiat, ordenades de màxima a mínima cortesia:
- *Us saludo/em amb respecte.*
- *Aprofito/em aquesta avinentesa per saludar-vos ben atentament.*
- *Ben atentament.*
- *Atentament.*
- *Cordialment.*
- *Una salutació cordial.*
- *Ben cordialment.*

Signatura

L'estructura més habitual de la signatura d'aquest document és la següent:
- *signatura*
- *nom i cognoms*
- *càrrec*

Datació

Si el paper de la carta du impresa l'adreça i la localitat ja hi figura, se'n pot prescindir i la datació es pot reduir a expressar el dia, el mes i l'any. Si no és així, cal indicar primer la localitat i després d'una coma, la data.

Informació ocasional

Fora del cos de la carta també hi ha la possibilitat d'afegir al preu de l'escrit informacions addicionals, com poden les referències a documents, annexos, etc. Normalment aquestes informacions s'introdueixen per mitjà de les sigles *PD* (*post data*: després de la data) o *PS* (*post scriptum*: després de l'escrit).

1.9. Les bases de dades

Tota associació té bases de dades (BD) per tal d'enviar cartes, fer contactes, elaborar llistes de socis o de voluntaris. Aquestes bases de dades poden estar informatitzades o no. Amb els recursos informàtics actuals, les BD us ajudaran moltíssim en el vostre treball diari.

Per entendre-ho ràpid imagineu-vos que aneu a una biblioteca a consultar un llibre. Com que no sabeu si el tenen, us dirigiu al fitxer. Tot l'armariet on hi ha les fitxes classificades per ordre alfabètic, per matèries, per autors o per títols, seria el que anomenem la **base de dades** de la biblioteca. Ara bé, com ja hem comentat us trobareu un o més calaixets on els llibres estan classificats per títol. D'això en diríem que és una **taula**. En un o més calaixets tenim els llibres classificats per matèries. Això seria una altra taula. I així continuaríem. Dins de l'armariet (la base de dades) podem tenir tants calaixets classificats (taules) com vulguem.

Ara estem mirant el calaixet (és a dir la taula) on hi ha els llibres classificats per autors. Veiem un munt de fitxes. Cada una d'aquestes fixes és un **registre**.

Ens mirem una fitxa (un registre):

Pedrolo, Manuel de
Mecanoscrit del segon origen
Edicions 62.
Barcelona.
1974.
173 pp.

A cada línia hi ha informacions diferents: el cognom i el nom de l'autor, el títol del llibre, l'editorial, el lloc d'edició, l'any d'edició, les planes, les mides... Això tècnicament els anomenem els **camps** del registre.

El gran avantatge sobre els sistemes d'organització antics és que les bases de dades informatitzades estalvien molt de temps, s'actualitzen en el moment i després les eines del programa ens permeten fer informes, treure etiquetes, combinar correspondència, etc., de manera ràpida i automatitzada.

Quan es dissenyen bases de dades cal pensar primer "sobre el paper" quins són els camps que necessitareu. Tractareu que la base de dades no sigui excessivament complicada, de fàcil gestió per a les persones que l'hauran de mantenir.

Hi ha un punt molt important: la gestió, el manteniment d'aquest fons informatiu l'han de fer com a màxim dues persones. L'accés, per tant, ha de ser restringit. Això ha de ser així perquè és molt fàcil cometre errors que poden malmetre mesos i mesos de feina. D'altra banda serà convenient descriure en un protocol com es procedirà a la selecció de les dades i amb quin criteri, com s'introduiran i modificaran.

A l'hora de definir quines són les bases de dades que necessiteu, penseu en les vostres zones d'influència o grups de persones que tenen o poden tenir una relació directa o indirecta amb la vostra entitat. Així, per exemple, podríeu tenir les següents taules:

- Socis.
- Donants.
- Voluntaris.
- Membres de la Junta Directiva o del Patronat.
- Personal.
- Assessors.
- Proveïdors.
- Administracions públiques.
- Mitjans de comunicació.
- Coordinadores o federacions d'entitats similars a la vostra.
- Entitats que treballen en el vostre àmbit.
- Partits polítics.
- Sindicats.

Sovint necessitareu taules fetes "a mida" per determinades campanyes o activitats especials que organitzeu, com ara:

- Mitjans de comunicació local.
- Líders d'opinió.
- Representants institucionals.
- Especialistes.
- Centres d'esplai.
- Casals de gent gran.
- Centres cívics.
- Escoles, instituts i universitats.
- Biblioteques.
- Ludoteques.
- Gremis.
- Associacions de veïns.
- Col·legis professionals.
- Equipaments municipals.
- Cartipàs municipal.

Per crear, modificar i editar bases de dades amb totes les eines que ens faciliten se solen utilitzar programes de bases de dades com l'*Access* o el *Dbase*.

Els camps més comuns que se solen crear:

Camps	Tipus de camp	Descripció
Nom de l'entitat	Text	Nom de l'entitat
Adreça	Text	Adreça: c/, pl., av. núm. i pis.
Codi postal	Text o numèric	Codi postal
Població	Text	Població
Telèfon	Text o numèric	Número de telèfon
Fax	Text o numèric	Número de fax
E-mail	Text	Adreça de correu electrònic
Web	Text	Adreça de la web
Persona de contacte 1	Text	Nom i cognoms del contacte 1
Càrrec contacte 1	Text	Càrrec del contacte 1
Persona de contacte 2	Text	Nom i cognoms del contacte 2
Càrrec contacte 2	Text	Càrrec del contacte 2
Observacions	Memo	Observacions

Com veieu hi ha diferents tipus de camps:

- Camps tipus text: Admeten caràcters alfabètics i numèrics.
- Camps tipus numèric: Solament admeten caràcters numèrics.
- Camps lògics: Permeten l'opció Sí/No.
- Camps memos: A diferència dels anteriors, aquest tipus de camp es caracteritza per la seva extensió (vora o superior als 4000 caràcters). És ideal per guardar notes o apunts.

Algunes de les eines més útils que tenen aquests programes són:

- L'actualització automàtica dels nous registres i de les modificacions dels antics.
- Crear formularis senzills per a la introducció sistemàtica de noves dades.
- Crear informes a partir de les vostres taules.
- Crear etiquetes postals.
- Fer consultes, per exemple: "Quants dels nostres socis són dones i són del setè districte i, a més, tenen una quota anual superior a les 5.000 ptes.?
- Combinar correspondència.

El que és molt important és el manteniment. Les taules s'han d'actualitzar periòdicament, ja que sol haver-hi canvis de domicili, de telèfon, de fax, de responsables d'àrea. I el manteniment implica temps. Un temps que moltes vegades no es valora prou, però que després us facilita enormement la comunicació, la gestió econòmica, la promoció i la captació de recursos.

1.10. Organització de reunions

En la vida associativa i interassociativa efectuareu nombroses reunions. Algunes de les recomanacions que trobareu a continuació són tan òbvies que, de tant que ho són... les oblidem.

Preparació

- En primer lloc heu de decidir qui assistirà a la reunió.

- S'ha d'avisar amb suficient temps a tothom.

- Tot i que esteu segurs que tothom hagi rebut la convocatòria, cal verificar si s'ha rebut correctament. Generalment se sol fer per telèfon.

- Quan més important és la reunió, més us heu d'assegurar de la verificació i del control de l'assistència.

- Si una reunió és la continuació d'una altra efectuada anteriorment, cal incloure en la documentació que es lliurarà l'acta o actes de la darrera o darreres reunions.

On fer les reunions?

- La majoria de les reunions es fan a la Sala de Juntes o a una Sala de Reunions.

- Si la sala en la que feu la reunió no és l'habitual, heu de comprovar les seves característiques: llum, so, acústica, calefacció, comoditat, recursos audiovisuals, etc.

- Assegureu-vos que hi hagi fulls i bolígrafs, aigua i gots, tovallons...

- Un mobiliari inadequat (cadires dures, taules que grinyolen, sofàs massa tous, etc.) no contribueixen al correcte desenvolupament de la reunió.

- Els organitzadors de la reunió han d'arribar amb temps suficient per comprovar que no falti res imprescindible per a la reunió.

En plena reunió:

- Esperats els cinc minuts de demora de rigor, comenceu a l'hora. Cal ser respectuosos amb les persones puntuals.

- Sempre cal anomenar un moderador/a i un secretari/a.

- A l'inici de la reunió el secretari pren nota dels assistents i de les persones absents, així com de les absències justificades. A continuació es procedeix a recordar l'ordre del dia.

- Les actes han de reflectir el lloc, la data, l'hora de començament i aixecament de la reunió, així com les persones presents i absents. També contindran l'ordre del dia i el desenvolupament dels temes tractats amb els acords presos. S'ha de procurar que siguin sintètiques però entenedores.

- Si en la reunió participen persones que no es coneixen o hi ha convidats, demaneu que tothom es presenti o presenteu els convidats.

- Les característiques del moderador/a: paciència, diplomàcia i capacitat per arbitrar i, sobretot, no monopolitzar la paraula.

- El moderador/a vetllarà, perquè tothom participi i controlarà el temps de les intervencions, d'acord amb l'ordre del dia i a la importància relativa dels temes que es tracten.

- Quan el discurs d'una o més persones es desviï del tema, cal centrar la conversa cap al tema que es tracta.

- En discussions aferrissades, el moderador/a ha d'intervenir quan faci falta per "posar pau" de manera ferma, però cortès.

- En les reunions llargues, cal fer un descans i disposar d'un senzill refrigeri.

- Quan acaba la reunió agraïu l'assistència i la participació de tothom.

- No aixequeu la reunió sense que tothom tingui molt clar la data i l'hora de la següent reunió.

- A l'acabament de la reunió, acompanyeu a tothom a la sortida. Quan hagin marxat, els organitzadors vetllaran, perquè tot quedi recollit i ordenat.

Els assistents:

- Heu de procurar arribar a l'hora indicada. Si veieu que us poden retardar, cal trucar per avisar. Si arribeu tard, no dificulteu la marxa de la reunió fent que us expliquin amb detall tot el que s'ha dit.

- Abans d'anar a la reunió, us heu de llegir les actes de les reunions anteriors o la documentació lliurada per a aquesta reunió.

- Planifiqueu molt bé les vostres intervencions i la seva durada.

- Respecteu sempre les opinions dels altres i, en moments de forta discussió, respecteu els torns de paraules i deixeu que el moderador/a condueixi la reunió.

- Si veieu que, en un moment d'ofuscació, heu faltat el respecte a alguna persona, demaneu-li públicament disculpes.

Els llibres d'actes

Fa un temps era obligatori que tota associació disposés d'un Llibre d'actes de les reunions de la Junta Directiva. Físicament era un llibre especial que havia d'anar numerat i segellat per l'Administració. Normalment el complimentava a mà el secretari de l'associació. Cada acta havia d'anar signada pel secretari i pel president/a.

Actualment ja no cal comprar aquest tipus de llibre especial i emplenar-lo a mà. Podeu utilitzar els recursos informàtics, fer-ho amb ordinador i imprimir-lo amb la vostra impressora. Després convé enquadernar totes les actes corresponents al mateix any. El que sí que continua essent obligatori és que totes les actes vagin signades.

1.11. Comunicació interna eficaç

La comunicació és un procés de doble sentit. Hi intervenen l'emissor i el receptor, que es relacionen recíprocament a través d'un canal. En la comunicació diària entre persones es donen diferents problemes: malentesos, distorsions, dificultats per l'entesa, etc. Caldrà tenir presents algunes qüestions...

La comunicació verbal és immediata i directa però heu de saber emetre i rebre informació.

Quan comuniqueu us heu de preocupar per saber com ha arribat la informació.

El valor de la comunicació escrita és la seva permanència ("les paraules se les emporta el vent"). El que queda escrit no pot ser negat o desautoritzat.

Algunes equivocacions en la comunicació:

- Triar un moment inadequat per comunicar-se.

- Equivocar-nos en el nom, càrrec o tractament del nostre interlocutor.

- Parlar d'un tema important amb la persona inadequada.

- Donar massa informació i poc temps per a processar-la.

- No estar atent a les respostes i opinions de l'altre.

- Transmetre en públic missatges privats.

Qüestions a tenir en compte:

- Expresseu-vos amb claredat, sense usar tecnicismes que no s'entenguin per tothom.

- El llenguatge escrit ha de ser el més similar al llenguatge oral.

- Mai suposeu que una carta, un fax o un *e-mail* s'ha rebut correctament i que s'ha llegit. Confirmeu-lo.

- No suposeu que el vostre missatge l'ha rebut la persona adequada. Confirmeu-lo.

- No us penseu que sempre entenen correctament el que plantegeu.

- Les comunicacions d'un error s'han d'enviar amb caràcter privat.

- La lloança ha de ser pública, però l'excés pot ser contraproduent.

- Els suggeriments han de ser una pràctica comuna en tot l'equip.

- Les queixes o propostes sempre s'han de valorar i considerar seriosament.

- Les queixes i propostes de persones alienes a l'entitat s'han de tractar adequadament.

La presentació de noves idees:

- Abans de presentar una idea nova, assegureu-vos de la seva idoneïtat.

- Penseu com presentar-la i quin és el millor moment.

- Escolliu la persona o persones adequades.

- Exposeu-la de forma clara i precisa

- Acompanyeu la vostra presentació amb la documentació pertinent.

Les queixes internes:

- Algunes de les queixes internes més normals podem classificar-les en dos tipus: Queixes per l'actuació incorrecta (puntualitat, irresponsabilitat, no efectuar la feina correctament, perdre el temps...), i queixes per l'actitud (tractament als col·legues, falta de consideració, "passotisme"...).

- Sempre s'ha de tenir una actitud receptiva i civilitzada envers les queixes internes.

- Encara que siguin insignificants, mai s'han d'ignorar.

- Quan abans s'intentin solucionar millor.

- Si hi ha afrontament entre persones, sempre s'ha d'escoltar les parts.

Les queixes externes

- La resposta a una queixa ha de ser sempre positiva.

- Heu de demostrar interès per resoldre qualsevol queixa o suggeriment.

- Si la resolució depèn d'una persona determinada, aquesta persona s'ha ocupar d'atendre la reclamació, sense "passar la pilota" a altres persones. No implicar a terceres persones si no és estrictament necessari.

- Si les queixes són responsabilitat d'un altre departament o secció, deriveu la reclamació cap a la persona que en sigui responsable. Aneu amb compte quan intenteu solucionar problemes d'altres departaments, pot passar que no domineu el problema i llavors quedeu malament davant la persona afectada... i també davant els vostres companys.

- En determinats moments, convé dirigir-se als superiors per tal de donar "més importància" a la resolució del problema, de cara a la persona reclamant.

- Procureu no fer promeses que no podeu acomplir.

Les crítiques

- La crítica constructiva és un element de dinamització i d'innovació de qualsevol entitat.

- La reacció més normal davant una crítica és rebutjar-la. Fins i tot, de vegades, la persona o persones que les reben, perden la calma. Les crítiques, positives o negatives, han de ser escoltades, analitzades i valorades pels òrgans de decisió i de gestió de l'entitat.

- Si us critiquen en un moment inoportú, cal comunicar-ho al vostre interlocutor i demanar-li si el podeu escoltar amb tot deteniment en un altre moment.

- Les crítiques han de ser justificades. Ateneu les que ho siguin. Les que no, considereu-les en la seva justa mesura.

- Una solució directa és la millor solució.

Els acomiadaments

Quan a la vostra associació us trobeu davant la difícil situació d'haver d'acomiadar 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, comuniqueu la marxa d'aquest company/a a tot l'equip i reconeixeu la seva dedicació a l'entitat.

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

Les males notícies

- Les males notícies s'han de comunicar en privat.

- La comunicació d'una mala notícia ha de fer-se de manera informal i amable, cercant l'empatia.

- Quan més greu sigui la notícia a transmetre, més cura, tacte i sensibilitat s'ha de tenir.

- Si la persona que ha de rebre la notícia s'afecta molt, deixeu-la que expressi els seus sentiments. En moments delicats, fer costat pot ser tan important com les paraules d'ànim que podeu dir.

1.12. Els portaveus de l'entitat

Quan s'ha d'assistir a un acte públic, presentar un conferenciant, reunir-vos amb un representant de l'administració pública o concedir una entrevista a un mitjà de comunicació, heu de determinar quina persona o persones us representaran: aquestes són els vostres portaveus.

Qui pot fer de portaveu de la vostra entitat? Aquí hem de parlar dels diversos nivells de representativitat. En cada cas haureu de decidir quin nivell hauria d'intervenir, i dintre d'aquest, quina persona.

El primer nivell el constitueixen les persones que pertanyen als òrgans de decisió, és a dir, a la Junta Directiva o al Patronat. Són, en el primer cas, càrrecs electes i, per tant, els més representatius de l'associació: el president o presidenta, el vicepresident, el tresorer, el secretari i els vocals de la Junta Directiva. En el cas del Patronat, el seu president i els membres que el formen.

Generalment les persones que assumeixen la responsabilitat solen ser el president i el vicepresident i, més ocasionalment, algun altre membre de la Junta. Això té l'avantatge que sempre sol haver-hi un o dos interlocutors identificats clarament. L'inconvenient sol produir-se quan hi ha una gran quantitat d'esdeveniments en poc temps i tots dos, el president i el vicepresident, han de fer "hores extres". L'alternativa a aquesta situació és el que anomenem una presidència o una representativitat col·legiada.

En aquesta opció, d'entre tots els membres de la Junta o Patronat es trien uns quatre representants que són els que de forma rotativa o funcional assumeixen la representativitat del col·lectiu. La presidència o representativitat col·legiada funcional s'organitza per àrees o funcions:

- Relacions institucionals amb les administracions.
- Mitjans de comunicació.
- Relacions institucionals amb altres entitats.
- Presentacions.
- Altres.

En cada cas es tria a la persona més adequada per cada àrea en funció del seu coneixement i habilitats.

Una altra possibilitat, emprada per algunes entitats, és reforçar el paper del president i vicepresident amb una presidència honorífica, que recau en una persona de prestigi dins de la vostra entitat, i que es pot dedicar plenament perquè està jubilada o prejubilada.

També es donen casos en els quals persones públiques (intel·lectuals, polítics, famosos dels mitjans de comunicació, artistes, etc.) fan d'"ambaixadors" de la vostra associació. En aquest cas la repercussió de la seva col·laboració sol tenir molt de ressò; però, alerta, sovint no poden arribar a temps o han de suspendre la seva participació per problemes d'agenda.

L'altre nivell de representativitat els constitueixen els responsables dels òrgans de gestió: el director, el gerent i els caps de departament. En aquest cas no són càrrecs electes, però la Junta Directiva o el Patronat els fa confiança per representar l'entitat en els casos que no es requereix la presència del president. Llavors solen ser el director de l'entitat o el director de comunicació que fan de portaveus.

El vostre portaveu o portaveus ha de tenir presents sempre aquestes idees-clau quan exerceixen la feina de "veu de l'entitat".

Abans:

1. Saber exactament què es vol comunicar.
2. Tenir un posicionament clar sobre la temàtica a tractar.
3. Fer un esquema previ de la intervenció.
4. Limitar el nombre de missatges a 3 o 4 idees clares.
5. Estructurar cronològicament el missatge.
6. Tenir en compte el protocol, si s'escau.
7. Haver fet una llista de possibles preguntes i respostes.
8. Estar preparat/da per contestar preguntes "enverinades".
9. Conèixer quins mitjans de comunicació hi són presents a l'acte.
10. Conèixer la imatge que de la vostra entitat tenen els MCS i el públic en general.
11. Elaborar una breu conclusió final.

Durant:

- Utilitzar sempre el vocabulari adequat per a l'ocasió.
- En la intervenció entonar correctament, modular la veu adequadament per captar l'atenció dels assistents.
- Emprar un estil senzill, clar, natural, concís i coherent.
- Crear titulars, frases que quedin fàcilment en la ment dels periodistes.
- Acabar la intervenció amb un breu resum o conclusió, però compte amb els resums excessivament superficials.

Al final:

- Estar preparat per contestar tot tipus de preguntes.
- Estar preparat per aclarir i repetir.
- Mai menysprear preguntes absurdes.
- Contesteu al periodista com si ho féssiu al públic.

1.13. Els informes d'activitat

Per tal d'informar regularment a tot el col·lectiu social de l'associació –socis, donants, simpatitzants, col·laboradors, voluntaris– als òrgans de gestió (Junta Directiva, Patronat de la Fundació, Comissions de seguiment, etc.) així com a les administracions, mitjans de comunicació i a la ciutadania, cal elaborar la memòria anual i fer informes periòdics.

Els informes de gestió - els que expliquen de manera pormenoritzada als òrgans de gestió - la feina que es va fent dia a dia poden tenir diverses periodicitats:

- Mensuals.
- Trimestrals.
- Quatrimestrals.
- Semestrals.
- Anuals.

Nosaltres particularment recomanem que presenteu informes trimestrals o quatrimestrals i al final de l'any la memòria anual. Aquesta periodicitat ens sembla la més convenient perquè els informes mensuals us obliguen a estar redactant constantment i sovint (tot depenent del volum d'activitats) no es produeixen tantes incidències com per fer-ne un cada més. D'altra banda, l'informe semestral no permet als òrgans de gestió de l'associació un seguiment tan acurat de la marxa de l'entitat.

És molt important dissenyar correctament el model de l'informe i el de la memòria, perquè si es fa a priori, de la suma dels tres o quatre informes quatrimestrals o trimestrals ens en sortirà pràcticament la memòria. És millor seure i pensar què voleu reflectir a l'informe, en quantes seccions, qui s'ocuparà de cada una, quin format tindrà, com es presentarà... i després elaborar un model, un formulari o plantilla per a totes les persones que participen en la seva elaboració.

També cal programar adequadament en la vostra agenda quan el fareu, ja que el més normal és deixar-ho per a l'últim moment. Així doncs, a principis d'any fixareu entre tot l'equip quan es presentaran tots els informes i programareu estones dedicades només a la seva redacció. Així doncs, per exemple, heu quedat que la Junta Directiva o el Patronat necessitarà els informes els dies 5 d'abril, 7 de juliol, 5 d'octubre i 12 de gener. El calendari que us proposem és el següent:

30.03 Elaboració del primer informe trimestral.
31.03 Elaboració del primer informe trimestral.
04.04 Presentació al director / president.
05.04 Reunió de la Junta Directiva / Patronat

29.06 Elaboració del segon informe trimestral.
30.06 Elaboració del segon informe trimestral.
06.07 Presentació al director / president.
07.07 Reunió de la Junta Directiva / Patronat

29.09 Elaboració del tercer informe trimestral.
30.09 Elaboració del tercer informe trimestral.
04.10 Presentació al director / president.
05.10 Reunió de la Junta Directiva / Patronat

07.01 Elaboració del quart informe trimestral.
08.01 Elaboració del quart informe trimestral.
11.01 Presentació al director / president.
12.01 Reunió de la Junta Directiva / Patronat

Com veieu, entre les dates de l'elaboració (un parell de dies) i la presentació sempre "ens curem en salut" i deixem uns dies de marge.

L'informe s'ha de presentar al director o al president un o dos dies abans de la reunió de la Junta Directiva o del Patronat, doncs així se li pot comentar amb més profunditat i ho tindrà més fresc de cara a la reunió.

Hi ha dos elements que us ajudaran molt en l'elaboració dels informes: l'agenda i l'arxiu. Si apunteu sistemàticament totes les activitats, reunions, entrevistes, etc. que feu a la nostra agenda i, a més a més, teniu tota la documentació important ben classificada en diferents arxius (correspondència, comptabilitat, reunions, bases de dades, publicacions, seccions, activitats de difusió, mitjans de comunicació, etc.) serà molt fàcil anar recapitulant i emplenant el formulari de l'informe corresponent a la vostra secció o departament.

La informació escrita que es facilitarà ha de ser molt acurada. Els comunicats de premsa han de ser periòdics, rigorosos. En un primer moment han de ser preferiblement informatius. En una fase posterior ja podeu emetre valoracions.

L'actitud ha de ser sempre proactiva, no reactiva.

Recomanacions en cas de crisi:

- Honestedat.
- Transparència.
- Empatia.
- Sinceritat.
- Accessibilitat.

En el món empresarial hi ha companyies que, dins del manual de RP o dels protocols d'actuació, dediquen una secció a les situacions de crisi i precisen:

- Què cal fer en cada situació de crisi tipificada?
- Qui informa a la Direcció?
- Quines mesures han de prendre els empleats?
- Qui porta la coordinació de la gestió de la situació de crisi?
- Qui farà de portaveu oficial?
- Qui informarà a la premsa local?
- Quines persones formaran el gabinet de crisi?
- Quines seran les competències de les persones que formaran el gabinet de crisi?
- A qui es notificarà la situació?.

Finalment, penseu que sempre es poden presentar uns imponderables imprevists, encara que ho tingueu "tot controlat".

ACCIDENT D'UN COOPERANT EXPATRIAT
Acció recomanada: Ja heu contactat amb l'ambaixada o el consolat espanyol en el país i heu demanat més informació. D'altra banda, també heu parlat amb la família i tindreu un contacte permanent. Pel que fa a les possibles conseqüències, el vostre cooperant té contractada -a través de la vostra entitat- una pòlissa d'assegurança.

MORT D'UN COOPERANT O D'UN VOLUNTARI EXPATRIAT.
Acció recomanada: Similar a l'anterior descrita.

SEGREST D'UN COOPERANT O VOLUNTARI EXPATRIAT.
Acció recomanada: Ja heu contactat amb l'ambaixada o el consolat espanyol en el país i heu demanat més informació. D'altra banda, també heu parlat amb la família i hi tindreu un contacte permanent. També heu contractat els serveis d'un mediador que seguirà de prop tot el segrest i s'ocuparà de fer de pont entre els segrestadors, la representació diplomàtica espanyola, la família i l'entitat.

EXPLOTACIÓ LABORAL DEL PERSONAL.
Acció recomanada: Explicar quina és la vostra política salarial i contractual, diferenciant-la de la de la majoria de les empreses, però respectant escrupolosament les lleis vigents i, sobretot, l'Estatut del Treballador/a.

PROBLEMES INTERNS O "LLUITES INTERNES PEL PODER"
Acció recomanada: Comunicar com funcionen els òrgans de decisió i com poden participar els vostres col·laboradors. Si cal, facilitar els Estatuts i el Reglament de règim intern. Reconèixer la diferència de criteris com natural en una associació democràtica.

DISSOCIACIÓ ENTRE IDEARI I ACCIONS.
Acció recomanada: Facilitar l'ideari i analitzar quines són les possibles divergències, tot explicant la possible situació conjuntural o d'adaptació a una nova situació. Comentar que és un tema tan important que serà debatut immediatament en una Assemblea Extraordinària.

EMPAIT SEXUAL.
Acció recomanada: Remarcar que ha estat un fet absolutament aïllat i que ja heu pres les accions oportunes. Donar a conèixer que aquests temes solen estar recollits indirectament al vostre codi ètic intern, als manuals de formació o que el tracteu a les activitats de formació dels voluntaris i del personal. A més la persona implicada i denunciada ha estat expedientada / expulsada / acomiadada o s'ha interposat una denúncia...

FALLIDA ECONÒMICA.
Acció recomanada: Recopilar tota la informació financera i comptable dels últims anys que disposeu per tal d'explicar les dificultats que heu passat, com les vau enfrontar i quin va ser el resultat. Si "heu de tancar barraca" caldrà que divulgueu quin és el procediment legal (normalment recollit als estatuts) que se seguirà.

OBJECTORS I VOLUNTARIS COM A MÀ D'OBRA BARATA.
Acció recomanada: Difondre el tipus de feina que desenvolupen els objectors i voluntaris, quin nivell de responsabilitat tenen, com van arribar a l'entitat i quina formació van rebre. Explicar el nivell de dedicació horària i les possibilitats de flexibilització i adaptació a la realitat de cada persona.

INCENDI, CAIGUDA D'UN MUR, ETC.
Acció recomanada: Comunicar que ja heu contactat amb la vostra companyia d'assegurances i amb les autoritats competents per tal que s'aclareixi l'origen del problema. Que indemnitzareu les persones afectades pels possibles danys i que, cas que ho requereixi, que impulsareu les accions legals necessàries.

Quan el Pla està elaborat s'ha de posar en coneixement de tots els responsables de departament i, si cal, de tot el personal del departament afectat.

En un primer moment, el professional de les RP de l'entitat ha de transmetre clarament una imatge: seguretat.

La resposta eficaç d'una crisi depèn:

- De l'existència o inexistència d'un Pla de crisis.
- De la preparació específica dels responsables de comunicació per "frenar la crisi" en una primera instància.
- De la capacitat de reacció.
- De la preparació del personal que ha de prendre les mesures immediates per solucionar la crisi.

També cal determinar la identitat del portaveu. Ha de ser una persona que transmeti seguretat, discreció, serietat i amabilitat.

La informació escrita que es facilitarà ha de ser molt acurada. Els comunicats de premsa han de ser periòdics, rigorosos. En un primer moment han de ser preferiblement informatius. En una fase posterior ja podeu emetre valoracions.

L'actitud ha de ser sempre proactiva, no reactiva.

Recomanacions en cas de crisi:

- Honestedat.
- Transparència.
- Empatia.
- Sinceritat.
- Accessibilitat.

En el món empresarial hi ha companyies que, dins del manual de RP o dels protocols d'actuació, dediquen una secció a les situacions de crisi i precisen:

- Què cal fer en cada situació de crisi tipificada?
- Qui informa a la Direcció?
- Quines mesures han de prendre els empleats?
- Qui porta la coordinació de la gestió de la situació de crisi?
- Qui farà de portaveu oficial?
- Qui informarà a la premsa local?
- Quines persones formaran el gabinet de crisi?
- Quines seran les competències de les persones que formaran el gabinet de crisi?
- A qui es notificarà la situació?.

Finalment, penseu que sempre es poden presentar uns imponderables imprevists, encara que ho tingueu "tot controlat".

2 ORGANITZACIÓ DEL DEPARTAMENT DE COMUNICACIÓ O RELACIONS PÚBLIQUES

2.1. La comunicació. Què és comunicar? Els objectius de l'activitat comunicativa.

Què és comunicar? Comunicar és posar en comú. És compartir coneixements. Vosaltres "poseu en comú" amb la societat i els seus agents quin és el vostre ideal, la vostra missió, per a qui treballeu i com. Altres entitats també fan el mateix amb vosaltres. La veritable comunicació és un intercanvi, una relació bidireccional o multidireccional, on tots/es sou emissors i receptors.

Comunicar és una actitud. Tothom comunica. Vosaltres comuniqueu, des de la voluntària que atén el telèfon, el gerent, els socis, els donants, fins els membres de la Junta directiva. Hauríeu de portar sempre el "xip de la comunicació". Estar sempre pensant en el que podeu transmetre. En trobar oportunitats diàries de comunicació, perquè, en definitiva, en un món informacional sou el que dieu que sou... i el que diuen de vosaltres.

Cap entitat important existeix sense comunicació. Tot comunica, des del silenci fins a la imatge externa.

Comunicar suposa reflexionar i clarificar què voleu comunicar, fugint de la idea de voler sortir en els mitjans de comunicació "tan sols per sortir". Cada organització s'ha de plantejar què vol comunicar, definir el missatge i crear un estil propi de comunicació.

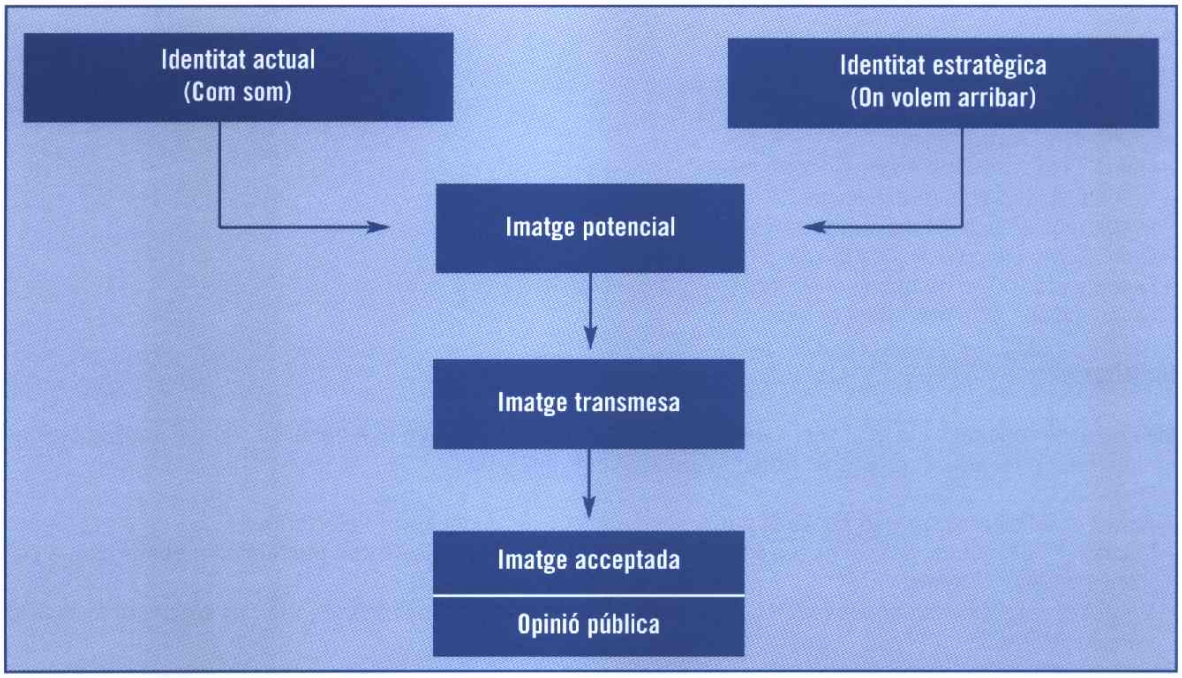
En comunicació hi ha un perill: burocratitzar la comunicació. La comunicació estandarditzada no funciona. Cada dia és un nou repte. S'ha d'estar alerta a les oportunitats comunicacionals.

Sou vosaltres els que, després d'aquest procés d'anàlisi i reflexió **fixareu els objectius de l'activitat comunicativa.** Aquests poden estar orientats cap a:

a) La promoció i difusió de la vostra identitat corporativa.

La identitat corporativa és la totalitat de la personalitat de la vostra associació, que es deriva de la vostra història, filosofia, cultura, estratègies, estil de gestió, reputació i conducta dels treballadors, voluntaris i altres representats.

Si l'objectiu principal de la vostra comunicació fos la identitat corporativa, promocionaríeu, sobretot, la vostra marca per tal de posicionar-la davant la societat.



b) Difusió-informació.

Consisteix bàsicament a explicar als vostres col·laboradors, però sobretot a la societat en general què sou i què feu.

c) Sensibilització (per a l'acció).

Enfocar la vostra comunicació cap a la sensibilització, però orientada cap a l'acció. Us feu ressò d'una situació injusta, problemàtica, que requereix una intervenció; informeu-ne; promoveu que les persones que rebin aquests missatges es posin en el lloc de l'altre, que comprenguin les causes i dimensions del problema, però, al cap i a la fi, proposeu accions concretes, cercant el compromís personal.

d) Denúncia-reivindicació.

Hi ha un tipus de comunicació entre les ONL que actualment va a més, és la comunicació de denúncia. Aquesta pretén reivindicar els canvis necessaris per a la superació de les desigualtats i de la injustícia. Generalment són iniciatives amb el suport de diferents ONL, que sumen recursos i esforços per fer *lobby* - pressió – cap els governs o els estaments de decisió política, les empreses, els mitjans de comunicació i altres agents socials, per desenvolupar accions de transformació de la societat.

En aquest sentit cal fer un treball conjunt que passa per la creació d'una cultura de la cooperació, per generar sinèrgies entre les ONL.

e) Captació de recursos econòmics i humans.

Una part important de la comunicació que efectuen les ONL va adreçada a la captació de recursos econòmics i/o humans (voluntaris i voluntàries). Les situacions són molt diferents, des de les entitats que són "líders del mercat", les que els van al darrera, fins a les que cerquen un "segment del mercat" determinat i les que, en principi, tan sols poden optar a un col·lectiu de persones (del barri, de la ciutat, de la mateixa professió, etc.) molt determinat.

En aquesta recerca del soci o del donant és vital el posicionament de cada ONL en aquest "mercat", com també ho solen ser les estratègies i mitjans emprats per captar nous col·laboradors econòmics. En aquest punt, podem assistir a una competició per aconseguir fons oblidant-nos dels nostres objectius i criteris ètics. Les pràctiques d'algunes ONL, sobretot quan arriba la campanya de Nadal, estan al límit de l'ètica col·lectiva pròpia del sector.

2.2. Elaboració dels missatges-clau de l'organització. Criteris. Codis ètics

Per tal de definir els missatges-clau de la vostra organització heu d'iniciar dos processos prou importants: la introspecció i la investigació.

Introspecció:

Penseu:

- Què sou?
- Què feu?
- Quina és la vostra missió?
- Quina és la vostra ideologia, el vostre ideari?
- Quins són els valors que defenseu?
- Amb quins criteris els penseu materialitzar?
- Quins seran els objectius de la vostra comunicació?
- Quina metodologia de treball utilitzareu?
- Quins mitjans emprareu per comunicar?

Investigació:

Heu de saber què opina la gent sobre vosaltres i sobre la problemàtica en què treballeu. També implica avaluar el que feu. En tot aquest procés us trobareu amb algunes dificultats:

- Sovint és difícil precisar què pensa el públic. Una mostra: els sondejos pre-electorals.
- L'estudi de les motivacions no és senzill, més en moments en els quals s'estan produint importants canvis polítics, culturals i socials.
- Davant de situacions crítiques repetides (guerres, atemptats, desastres naturals, etc.) es genera una situació d'insensibilització.

- El desconeixement o la ignorància: ben bé què fan aquesta gent de les ONL?
- La desconfiança en el treball de les ONL: què fan amb els diners?
- La pèrdua de la credibilitat de les associacions quan es produeix algun escàndol.
- La llunyania de les actuacions, sobretot en el cas de les ONG de cooperació internacional.

Cal analitzar els valors i contravalors de l'organització per cercar llenguatges i rituals que consolidin o enderroquin valors.

Heu d'establir prioritats i polítiques de comunicació sobre el model de societat que voleu, més enllà de les pròpies campanyes puntuals, les activitats de captació d'associats i les crisis humanitàries.

Els missatges han de fer tangible l'intangible. Recordeu que, tal com dirien els experts del màrqueting, vosaltres "veneu idees".

Quins són els **valors** que us identifiquen?

- Justícia social.
- Equitat.
- Respecte als drets humans.
- Democràcia.
- Participació.
- Compromís.
- Servei.
- Interculturalitat.
- Etc.

Quins són els **conceptes-clau** que voleu comunicar?

- Independència.
- Diversitat.
- Austeritat.
- Optimització de recursos.
- Eficàcia i eficiència.
- Qualitat.
- Professionalitat.
- Harmonització entre el treball voluntari i el remunerat.
- Sostenibilitat.
- Transparència.
- Democràcia interna.
- Etc.

Com es poden consolidar els valors en què creieu? Mitjançant:

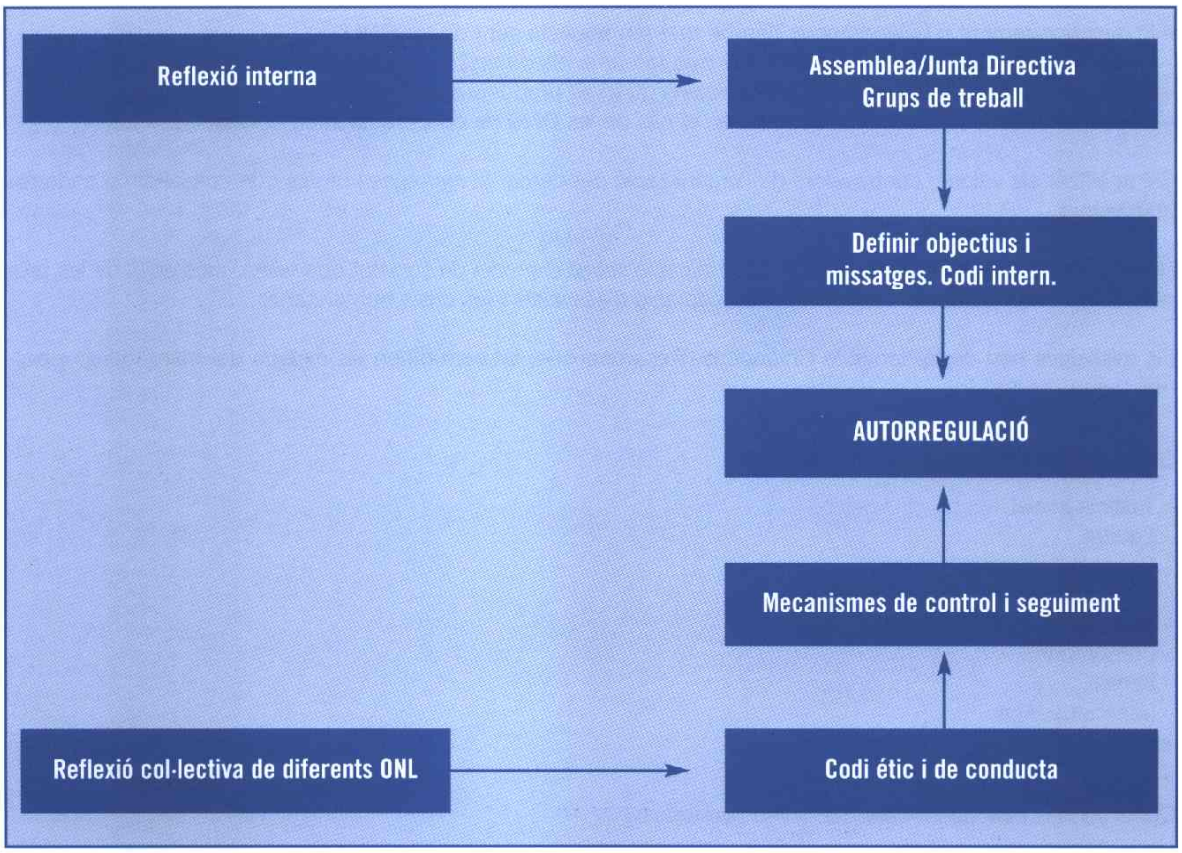
- Materials informatius.
- Idearis.
- Protocols operatius.
- Activitats de formació.
- "Entrenament", "pràctiques" *(Trainning)*
- Rituals o activitats de consolidació.
- Codis ètics i de conducta.
- Etc.

Comunicar: amb quins **criteris**?

Els missatges a comunicar requereixen d'uns criteris clars; criteris que s'han de treballar prèviament internament, en la Junta Directiva, en comissions o equips de treball. Recomanacions que han de conèixer especialment els responsables de comunicació de l'entitat i que els han de guiar en el dia a dia.

Cal invertir la tendència a la competitivitat i buscar valors i estratègies comunes de comunicació i col·laboració entre les ONL. També cal clarificar molt bé el missatge, separant el que són les campanyes educatives de les de captació de fons.

La redacció de criteris, l'autorregulació pot provenir de dues parts: de la reflexió interna de l'entitat o de la reflexió col·lectiva:



Alguns sectors associatius, com ara el de cooperació al desenvolupament, han redactat codis ètics i de conducta. Així, en 1989, el Comitè d'enllaç de les ONG de Desenvolupament-UE va redactar el Código de imágenes y mensajes. En 1997 es van publicar el *Codi ètic i de conducta de les ONGD de la Federació Catalana d'ONG per al Desenvolupament* i el de la *Coordinadora de ONGD-España*.

Quina és la **metodologia de treball** a seguir?

El següent esquema és prou eloqüent:

Moltes entitats actuen tan sols quan les pressionen les necessitats, és a dir, reaccionen, i no planifiquen estratègies d'acció. **La comunicació de la vostra associació ha de ser sempre proactiva**.

2.3. Anàlisi dels públics o zones d'influència

Tota associació té unes zones naturals d'influència (socis, donants, simpatitzants, col·laboradors, proveïdors, familiars, amics, etc.) i altres potencials.

Les associacions heu de saber el grau d'acceptació de la vostra entitat per part de cada una d'aquestes zones. Heu d'analitzar quines són, com hi actueu, què voldríeu canviar, com ho faríeu i quan. Així doncs, us heu de qüestionar:

- Quines són les vostres zones d'influència (Z.I.) reals actuals i quines són les potencials? Aquesta fase implica reconèixer els diferents "públics" o col·lectius que es relacionen amb vosaltres i aquells que no ho fan però amb qui us agradaria contactar. L'anàlisi de les zones d'influència és una de les primeres feines que han de fer els responsables de comunicació. Una metodologia eficaç consisteix a dividir l'estudi en dues direccions: interna i externa. Els resultats normalment són sorprenents i us donen molta informació interessant.

- En quin nivell o com són les relacions amb aquestes zones d'influència? Analitzant la situació relacional actual fareu un diagnòstic.

- Què voldríeu que canviés? Per exemple, les vostres relacions amb les administracions són puntuals o gairebé inexistents i això voleu que canviï. Per tant definiu objectius: donar-nos a conèixer i enfortir la relació.

- Com ho fareu? Com penseu aconseguir els objectius? De la resposta a aquestes qüestions en sortirà la proposta d'activitats i la metodologia de treball.

- Quan ho fareu? Qualsevol acció necessita d'una planificació. Per tant, elaborareu un cronograma o pla.

- Com ho valorareu? Cada cert temps heu de fer una aturada i avaluar si esteu aconseguint els objectius que us vau fixar. Per fer-ho haureu de pensar en uns indicadors objectius.

L'aplicació sistemàtica d'aquesta metodologia és prèvia a l'elaboració del Pla de Comunicació de la vostra entitat. Amb els coneixements adquirits podreu definir les estratègies de comunicació en funció de cada zona d'influència, en el marc d'un pla global.

2.4. La creació i organització d'un Departament de Comunicació

El Departament de Comunicació, l'Àrea de Comunicació o de Relacions Públiques de la vostra associació s'ha de plantejar com una "empresa de serveis" dins de l'organització. Ha d'atendre les necessitats comunicatives de l'entitat, ha de donar els serveis que calguin, els ha de "cobrar" i n'ha de justificar la seva rendibilitat. Per tant, el primer client, és la pròpia associació.

El Departament de Comunicació es pot organitzar per:

a) Persones: Sol ser el model més estès entre les associacions petites i/o mitjanes. Una persona determinada s'encarrega de les relacions públiques, una altra fa el butlletí, altra és el responsable de les relacions amb els mitjans...

b) Per àrees funcionals internes: Llavors, dintre del Departament parlem de diferents àrees: relacions públiques, gabinet de premsa, publicacions, captació de fons, etc.

c) Per les zones d'influència de l'associació: col·laboradors (socis, donants i voluntaris), administracions públiques, mitjans de comunicació, personal, proveïdors, escoles i universitats, col·lectius professionals...

d) Per projectes determinats: Mostra de les Associacions de la Mercè, Fira de la Solidaritat de Manresa, Dia de portes obertes, Cicle de conferències, Diada afro-catalana, etc.

Cada entitat ha d'avaluar, segons els seus recursos materials i humans, quin model li és més factible.

A l'hora de crear un Departament o Àrea de Comunicació hi ha unes idees clau a tenir presents:

- Comunicar és posar en comú.
- La imatge de la vostra associació és innegociable.
- Tots i totes comuniqueu, fins i tot quan no dieu res.
- Tot i que sovint el Departament de Comunicació ha de fer de "bomber", ha de treballar planificadament, tenint clar uns objectius anuals a aconseguir.
- S'ha de planificar per any escolar, setmana a setmana, quinzena a quinzena o mes a mes.
- La feina del Departament o Àrea de Comunicació s'ha de fer tangible mitjançant informes previs, presentacions, informes posteriors, materials gràfics, estadístiques, etc. Cap acció pot restar sense informe.

Consideracions inicials per crear un Departament de Comunicació

- **Consens sobre la seva necessitat:** Tothom, però sobretot la Junta Directiva o el Patronat, ha de tenir molt clar què és un Departament de Comunicació, per a què serveix i què aporta a l'organització. No pot haver-hi dubtes a l'hora de crear-lo. I quan s'ha decidit tirar endavant la idea... cal dedicar-li recursos humans i materials adequats, segons les possibilitats de la pròpia associació.

- **Resultats a mig i llarg termini:** Tot i que algunes accions de comunicació tenen un resultat a curt termini, en comunicació es treballa a mig i llarg termini. Això ho han de tenir molt clar els òrgans de decisió i de gestió. Aconseguir més notorietat, un augment de les donacions o del nombre de socis, etc. no es fa en un dia. És fruit d'un treball constant, que pot durar anys.

- **Tot i tots i totes comuniqueu:** La secretària, el director, la gerent, els voluntaris, els socis, els donants, els membres de Junta o del Patronat, tots i totes comuniqueu i transmeteu una imatge de la vostra entitat. El material gràfic, la vostra oficina... també comunica. Estem davant d'una situació que demana la implicació general. Si voleu comunicar adequadament, us heu de mentalitzar que tots i totes sou agents de comunicació. Heu d'interioritzar-la, us heu de "posar el xip" de la comunicació.

- **Criteris de professionalitat:** El vostre treball comunicatiu l'heu de fer amb criteris de professionalitat, eficiència i eficàcia, tant si el fa un/a voluntari/a, una persona retribuïda o un equip mixt. Per tant, és molt important la formació dels responsables de la comunicació en comunicació.

- **Actitud proactiva-reactiva:** Davant la comunicació podeu tenir dos tipus d'actituds diferents: proactiva o reactiva. En aquest darrer cas, actueu per reacció a... Hi ha un acte al que us han convidat i llavors reaccioneu i us poseu a comunicar. Esteu "a l'espera" que passin coses. En canvi, l'actitud comunicativa proactiva sempre està pensant en les oportunitats i s'avança. En tot moment barrina on cal estar i què cal fer. No cal dir que és l'actitud que recomanem per a la vostra associació.

- **Assignació pressupostària:** Per fer comunicació necessitareu una dotació pressupostària mínima que us permeti dotar-vos de les eines bàsiques (ordinador, impressora, correu electrònic, material de papereria, material de difusió, etc.) i garantir-ne la continuïtat. Tot i que pot semblar que calen molts diners, aquest no és el principal obstacle per fer una bona comunicació. Es poden aconseguir molts recursos gratuïtament o a preus molt reduïts. Tan sols cal empenta i imaginació.

- **Nombre de responsables vers presa de decisions:** Un altre element que cal tenir molt clar és qui o quines persones responsables de l'entitat prendran decisions en matèria de comunicació: el president, un vocal de la Junta o del Patronat, tota la Junta o el Patronat, el director, el responsable de l'Àrea de comunicació, l'equip de comunicació? Heu de definir molt clarament qui pren les decisions en cada cas per tal que no es creïn malentesos i interferències que dificulten la feina dels comunicadors. I en aquesta discussió interna, una dita... *zapatero a tus zapatos.*

- **Material comunicatiu "digne":** Per donar imatge, difondre les vostres activitats, per promocionar una exposició, un cicle de conferències, etc. necessitareu disposar d'un material comunicatiu "digne". No cal que sigui luxós, a quatricomia i en paper *super.* Però tampoc és recomanable fer un material *cutre.* Creiem que no és una bona inversió. A la majoria de les persones els agraden els tríptics, díptics, dossiers, cartells, etc. bonics, originals, que criden l'atenció. Un material fosc, amb un tipus de lletra inadequada, mal imprès, no captarà l'atenció dels possibles col·laboradors potencials de la vostra entitat.

- **Autoexigència de continuïtat:** Fem comunicació cada dia. Mes rera mes. Any rera any. En comunicació no hi ha lloc per la discontinuïtat; molt menys per a defallir. Per tant, quan us heu decidit a apostar per a la comunicació cal que us autoexigiu continuïtat... per a garantir l'èxit de la vostra comunicació.

- **Objectius realistes** (sobretot el primer any): Sovint, empesos per l'entusiasme inicial, voleu fer tot en poc temps. Paciència i seny. Cada any us heu de fixar els objectius generals i, específicament, els de comunicació, sobre la base de l'anàlisi i de la reflexió del que s'ha fet l'any o anys anteriors. El primer any que treballeu en comunicació sigueu molt realistes. Fixeu-vos uns objectius que pugueu assumir. Al final de l'exercici analitzeu els resultats i reorienteu, si cal, la vostra política comunicativa.

"Escalfant motors"

Un cop teniu molt clar que voleu fer comunicació, què voleu comunicar i que esteu decidits a fer-ho, us hi heu de posar. En primer lloc caldrà "escalfar motors". Com?

- **Infraestructura bàsica:** Us heu de dotar d'una mínima infraestructura bàsica: un despatx, taula, cadires, un lloc de reunió, prestatgeries, arxivadors, material de papereria timbrat, targetes de presentació, ordinador, impressora, correu electrònic, material d'escriptori, etc.

- **Anàlisi del material comunicatiu existent:** Avalueu el material comunicatiu de la vostra entitat: el disseny, els continguts, els aspectes positius i negatius, a qui va adreçat... L'anàlisi d'aquest material us permetrà valorar els canvis necessaris per tal de millorar-lo.

- **Definició dels missatges clau:** El material comunicatiu, els responsables de comunicació i, per extensió, qualsevol persona de la vostra organització han de tenir sempre al cap uns missatges clau, que són els que ens identifiquen, ens defineixen i sovint ens diferencien. Els hem de definir plegats i després exposar-los en un document. Aquest serà el referent per l'elaboració de qualsevol material gràfic, consigna, eslògan...

- **Importància de la imatge gràfica:** No ens cansarem de repetir-ho, ni *luxe* ni *cutrerio*. Analitzeu la vostra imatge gràfica: el logotip, el tipus de lletra que utilitzeu en la correspondència, els fulletons, etc. Compareu-ho amb el d'altres entitats i amb les noves tendències en el camp del disseny... i definiu la vostra pròpia identitat gràfica.

- **Designació i formació de portaveus:** Tota organització ha de tenir els seus portaveus, els representants davant l'opinió pública, les administracions, els mitjans de comunicació, etc. Són les persones que *donen la cara*. Són els que, en un moment determinat, projecten la imatge de la nostra associació. Per tant, cal fer una tria acurada dels vostres portaveus i cal que tinguin una mínima formació.

- **Disseny de bases de dades:** No es pot entendre un Departament de Comunicació sense una bona base de dades. És l'eina de treball indispensable. Per fer un *mailing*, per captar socis, per fer difusió d'una conferència, per mobilitzar.... cal disposar d'un arxiu informatitzat de dades. Per començar heu de definir quines necessiteu. Dissenyeu un aplicatiu senzill però que us permeti ampliar-lo. Les vostres bases de dades aniran creixent mica en mica. I, com sempre i molt important, manteniu-les.

A continuació us heu de dotar d'unes eines bàsiques i d'un bon arxiu, indispensable per la feina quotidiana del Departament. Finalment, haureu d'elaborar el vostre Pla de Comunicació. Anem per parts.

2.5. Eines de treball del Departament de Comunicació

Les eines de treball més usuals que tot Departament de Comunicació necessita són les següents:

- **El tríptic o díptic d'informació general:** Aquest fulletó conté la informació bàsica de la vostra entitat: una mica d'història, objectius, activitats, serveis, com es pot col·laborar amb vosaltres, etc. No heu d'oblidar d'integrar en el mateix o bé afegir un full a part per tal que qualsevol persona es faci sòcia o pugui fer un donatiu. Evidentment, no pot faltar la vostra adreça completa, el telèfon, el número del fax i les adreces de correu electrònic i de la web.

- **Díptics o tríptics de serveis específics:** Algunes entitats que disposen de serveis específics (biblioteca, centre de documentació, assistència sanitària, menjador, atenció personalitzada a gent gran o malalts, etc.) solen disposar d'un díptic o tríptic complementari, més especialitzat en el que s'exposen les característiques del servei.

- **Fulls informatius:** Els fulls informatius (d'una o dues pàgines DIN-A4), generalment fotocòpies o impresos a una tinta, són molt útils per comunicar breument notícies rellevants, fer convocatòries o crides, enviar un manifest urgent, etc. Van molt bé per mantenir una comunicació constant amb els col·laboradors i pel seu baix cost.

- **Butlletí o revista de l'associació:** Aquests són els mitjans de comunicació més importants de l'associació; per tant, cal elaborar un producte digne i de qualitat. El butlletí o revista us permet posar al dia a tots els col·laboradors i col·laboradores, a les administracions públiques, mitjans de comunicació, etc., sobre la marxa de la vostra entitat. A través de l'editorial, els articles d'opinió, els reportatges, les entrevistes, les notícies breus... faciliteu una panoràmica de la vida associativa, creeu i difoneu opinió.

- **Dossier corporatiu:** És el dossier de presentació de la vostra entitat. La majoria de les associacions que en disposen el fan fotocopiat. El dossier conté una informació més extensa que el tríptic de presentació, tot i que els continguts solen ser similars. És imprescindible per tal de presentar-vos a qualsevol administració o empresa de la que voleu demanar la seva col·laboració. També us serveix per facilitar informació a altres entitats similars a la vostra o a altres institucions interessades en la vostra feina.

- **Dossier de premsa:** Similar al dossier corporatiu, té com a tret característic el fet que està pensat i redactat pensant en l'especificitat dels mitjans de comunicació. La informació s'ha de presentar de forma breu, concisa, impactant, facilitant al màxim el treball dels periodistes. L'utilitzareu en les rodes de premsa i quan feu contactes amb els mitjans.

- **Les FAQ** *(Frequent Answers and Questions):* Les FAQ és un llistat de les preguntes més usuals que us poden fer, amb les seves respostes corresponents. És un document molt útil per les persones que fan atenció al públic o que han d'atendre taules informatives. També s'utilitzen molt a les web.

- **L'ideari:** Algunes entitats tenen editat el seu ideari. Sol estar editat senzillament, a una sola tinta o bé fotocopiat.

- **El manual d'imatge corporativa:** Quan l'entitat té una gran diversitat de materials gràfics o bé té delegacions per la resta de l'Estat o a nivell internacional, convé disposar d'un manual d'imatge corporativa. Aquest document recull tota la normativa referent a la vostra imatge: reproducció i ús del logotip, tipus de lletra, cos de la lletra, combinació de tintes, proporcions, jerarquització de marques, etc.

- **Panell informatiu i expositors:** A la vostra seu cal que disposeu d'un panell informatiu i d'algun expositor. El panell us permet fer difusió de les vostres activitats i de les d'altres entitats. Els expositors posen a l'abast del públic els vostres tríptics, memòries, butlletins, revistes... i altres materials que us hagin fet arribar altres institucions.

- **Plafons i *traseras:*** Els plafons i *traseras* amb el vostre logotip són molt útils per a les rodes de premsa, presentacions, conferències, seminaris, etc. Permeten que les persones que us vegin per televisió o que vegin la fotografia a la premsa es quedin més fàcilment amb el vostre nom. Quan les hagueu de fer, penseu en una mida que us sigui més útil i fàcilment transportable. Moltes entitats els tenen en un suport flexible (pancartes plàstiques).

- **Fotolits:** En la mesura de les vostres possibilitats convé disposar de fotolits per a la inserció gratuïta en premsa. Si compteu amb algun dissenyador/a voluntari us pot fer un parell de fulls de diferents formats, de manera que, quan els envieu als mitjans de comunicació puguin utilitzar la mida que els vagi més bé. Ara bé, primer haureu d'identificar quins mitjans reprodueixen més els fotolits de les ONL i si ho fan de franc. Després us haureu de fixar en els mòduls que utilitza el compaginador i adaptar els vostres fotolits als mateixos. Una bona carta adreçada al director o directora del mitjà o un bon contacte en el mateix faran la resta.

- **Falques radiofòniques:** De manera similar als fotolits, podeu aconseguir que els tècnics d'una ràdio *s'enrotllin* i us facin una falca gratis. Després en feu còpies i les feu arribar als mitjans amb una carta de presentació. Hi ha moments en què és més fàcil que us les insertin gratis: a l'estiu i al Nadal.

- **Les vídeo-presentacions:** Aquest recurs és fantàstic per donar-vos a conèixer pel mitjà rei: la televisió. Però, en general, el cost és força elevat. Una vídeo-presentació ha de ser breu, entre 3 i 5 minuts. Una altra opció és disposar d'una bona selecció d'imatges que podeu cedir gratuïtament a les televisions quan necessitin imatges per elaborar un reportatge. Si les voleu editar penseu en els formats que utilitzen els professionals: Betacam, DVD, etc.

- **L'espot de televisió:** L'espot és una magnífica eina per captar recursos, sobretot si es transmet sovint i/o en el marc d'una campanya de comunicació general. Però els obstacles més grans són les despeses de producció i de difusió. El més viable és aconseguir un *esponsor*, sobretot si aquest és el mateix mitjà de comunicació. Teniu en compte que la durada d'un espot és d'uns 15 a 10 segons. Si en podeu disposar, una recomanació: féu còpies i envieu-les a les televisions locals. Gairebé la majoria són molt receptives i us les passaran gratis i fàcilment.

2.6. Què ha de tenir l'arxiu del relacions públiques de l'entitat?

El responsable de comunicació de la vostra entitat ha de disposar d'un arxiu bàsic que li facilitarà molt la seva feina quotidiana. Aquest arxiu de contenir:

1. Totes les dades i xifres de l'entitat.

2. Els estatuts de l'organització.

3. L'organigrama general.

4. Les memòries d'activitats de l'entitat dels últims anys.

5. Totes les publicacions fetes per l'entitat (revistes, butlletins interns, etc.)

6. Tots els articles tècnics o de divulgació publicats referents a les activitats de l'entitat.

7. Totes les notes de premsa publicades sobre l'entitat (nous projectes, dades econòmiques, patrocinis, campanyes, distincions, canvis en l'equip, etc.)

8. Fotografies, diapositives, transparències, pel·lícules i vídeos sobre l'organització i llurs activitats.

9. Biografies i fotografies dels directius i dels col·laboradors més destacats.

10. Videoteca que disposarà de les noticies sobre l'entitat aparegudes en ràdio i televisió.

11. Llibres i articles de temes relacionats amb les activitats i problemàtica en què treballa l'associació.

12. Informes i documents d'associacions, federacions, coordinadores, etc., del nostre àmbit d'actuació.

13. Relació de les persones clau interessades en les activitats de l'entitat: líders d'opinió, funcionaris públics, professors d'universitat, etc.

14. Relació dels organismes oficials interessats en rebre informació sobre la vostra associació.

15. Relació dels mitjans de comunicació i dels periodistes especialitzats en el vostre camp d'actuació.

16. Informes de l'administració pública i legislació vigent relativa a l'àmbit de les ONL.

17. Estudis d'opinió pública i anàlisi del sector en què treballeu.

18. Estudis, articles, notícies sobre entitats que treballen en el mateix sector que vosaltres.

19. Calendari de fires, congressos, seminaris interessant per la vostra entitat i pels vostres col·laboradors.

20. Relació de persones i institucions amb les que seria interessant establir una bona política de relacions públiques.

2.7. El Pla de comunicació.

Els passos a seguir per tal d'elaborar el Pla de comunicació de la nostra entitat són els següents:

1. Analitzeu la vostra associació o fundació: les seves característiques, objectius i finalitats, així com el coneixement que en tenen els vostres col·laboradors, altres entitats del sector, les administracions públiques, els mitjans de comunicació, les empreses, l'opinió pública en general, etc.

2. Analitzeu quines són les vostres zones d'influència actual i quines són les potencials.

3. Elaboreu un gràfic en el que fareu constar els vostres punts forts i febles, així com les possibles oportunitats.

4. Redacteu una llista dels factors que vosaltres considereu que poden afectar el vostre creixement. Separeu els interns dels externs. Feu el mateix amb els factors que vosaltres podeu controlar i els que no.

5. Penseu en les àrees sobre les que voleu incidir així com en les zones d'influència.

6. Projecteu una imatge ideal del que sou i del que voldríeu ser dintre d'un, dos, cinc anys.

7. Amb totes aquestes dades elaboreu una llista d'accions. Prioritzeu-les i poseu unes dates objectives per aconseguir-les.

8. Determineu els mitjans que penseu emprar i, molt important, els recursos humans, econòmics i materials que penseu destinar.

9. Periòdicament reviseu i valoreu els resultats i, si cal, readapteu el vostre Pla de comunicació.

3 ELABORACIÓ DE MATERIALS GRÀFICS

3.1. La imatge corporativa.

La imatge corporativa és un factor molt important en la nostra societat. Una bona imatge corporativa fa que l'entitat tingui prestigi, doni seguretat i generi confiança en l'opinió pública.

La imatge de la vostra entitat és el que feu, el que dieu i el que pensen de vosaltres.

En la identitat corporativa o personalitat de l'entitat intervenen molts factors com: la història, la cultura, la filosofia, l'estil de gestió, la conducta del personal i dels voluntaris, la manera de fer dels portaveus, etc.

Tingueu molt present que el que el públic recorda més fàcilment d'una institució és el seu logotip –que és un senyal visual–, en segon lloc són les inicials de l'entitat i, per últim, els símbols. Això és important a l'hora de plantejar-se els dissenys.

La imatge corporativa d'entitats, empreses i institucions s'estudia, es modifica o es potencia mitjançant un conjunt de tècniques adaptades a cada situació.

Les accions destinades a aconseguir la imatge corporativa que voleu passen per:

- L'estudi de la vostra imatge corporativa actual i de la seva evolució al llarg de la història de l'entitat.
- Realitzar un estudi de mercat per esbrinar els punts forts i febles de la imatge de l'organització.
- Determinar les característiques de la imatge corporativa actual que es volen potenciar o modificar.
- Determinar els objectius a aconseguir amb la campanya d'imatge corporativa.
- Seleccionar les zones d'influència a les quals adreceu les vostres accions.
- Determinar i organitzar un conjunt d'actes que es portaran a terme per a aconseguir els objectius fixats.
- Crear un calendari d'activitats.
- Elegir els canals més adients per a difondre la imatge desitjada.
- Campanya de premsa, publicitat i promoció.
- Coordinar la contractació del material i del personal necessari pel bon funcionament de la campanya.
- Reunir-se periòdicament amb els responsables del projecte dins de l'entitat.
- Elaborar un dossier-informe sobre les accions que s'han de portar a terme durant la campanya i que es lliurarà a la Junta Directiva o al Patronat.

Un cop finalitzada la campanya i si es deixa un període considerable de marge, hi ha la possibilitat de fer un altre estudi de mercat per confirmar que s'han aconseguit els objectius que es van fixar al començament.

3.2. El Manual d'imatge visual

Abans que realitzeu el vostre Manual d'imatge visual, és molt important que analitzeu i investigueu en profunditat sobre la vostra identitat actual i com us agradaria que us veiessin (imatge corporativa desitjada). Analitzeu la identitat i la imatge corporativa esbrinant quin són els vostres punts forts i dèbils. Un cop efectuat això, estareu en disposició de fer el vostre manual.

La imatge visual solament és la part visible integrada de la identitat corporativa i es forma a través de tots els suports de comunicació de l'entitat: el logotip, els colors, el material de papereria, els tríptics, els dossiers de presentació, els plafons, el material de merxandatge, etc.

Tots aquests senyals han d'identificar la vostra entitat, individualitzar-la i diferenciar-la d'altres similars a la vostra.

És molt important tenir ben identificada la identitat visual, ja que:

- Està demostrat que la gent prefereix confiar en associacions o fundacions amb nom conegut, amb reputació; per això és imprescindible que tingueu ben definida la vostra identitat visual.

- L'ús d'un bon disseny contribuirà que el públic us identifiqui més fàcilment i us diferenciï d'altres entitats.

El Manual constituirà un element essencial al servei de l'eficiència.

Creant el programa d'identitat visual

Per a l'elaboració i implementació del programa d'identitat visual haureu de seguir unes pautes generals:

1. Crear la base del projecte. És important que existeixi un enunciat global del projecte, avalat pels òrgans de decisió de l'entitat. Aquest enunciarà l'oportunitat o necessitat i els objectius de creació d'aquest manual.

2. Nomenar un director del programa: És convenient que designeu un responsable d'aquesta feina que tingui contacte directe amb la direcció o amb els òrgans de decisió de l'entitat.

3. Organitzar un equip intern: En funció de les dimensions de l'associació haureu de designar responsables de les diferents àrees de la institució i, en les entitats amb diferents seus o delegacions, nomenar responsables en cada una, de tal forma que els pugueu consultar durant l'elaboració del vostre manual.

4. Col·laborar o contractar un equip extern: Sovint, i en funció de la capacitat econòmica i dimensions de l'associació, serà convenient que contracteu un equip extern perquè efectuï el Manual d'identitat visual. També hi ha una altra opció: aconseguir el suport de l'empresa o d'especialistes que ho facin voluntàriament o a un preu simbòlic.

5. Realitzar un estudi previ a l'elaboració del Manual que contingui:

   - Explicació sobre la imatge existent interna i externa.
   - Recursos que disposeu actualment.
   - Objectius que voleu aconseguir amb aquest estudi.
   - Nomenament de dissenyadors interns i externs.
   - Desenvolupament i creació del nou disseny.
   - Explicació i difusió interna. Com?
   - Difusió externa. Quins passos es donaran per donar a conèixer la nova identitat visual?
   - Avaluació. Haureu d'establir un sistema de revisió periòdica durant les fases de desenvolupament del disseny i un seguiment després de la posada en marxa.

Conceptes bàsics de la identitat visual

Quan vulgueu dissenyar o modificar la vostra identitat visual, haureu de tenir en compte una sèrie de conceptes bàsics, com ara:

- El símbol: És una figura icònica que representa l'organització, que la identifica i individualitza respecte a les altres. Els símbols poden ser: realistes, figuratius abstractes o pictogrames.

- El logotip: És el nom de l'organització escrit d'una determinada manera, amb una tipografia específica.

- Tipografia: És l'alfabet dissenyat o elegit com a signe de la seva identitat tipogràfica.

- Colors corporatius: Són un element fonamental. Els podem dividir en colors càlids (vermells, verds, grocs-verds, grocs) i colors freds (blaus, verds-blaus, violetes). Els primers són vius i alegres. Els segons transmeten tranquil·litat, serenor, relaxació.

Requisits fonamentals

El disseny de la vostra identitat visual ha de reunir tres requisits fonamentals que no heu d'oblidar:

1.- Funcionalitat:

- Haurà de ser fàcilment legible.
- Que es pugui memoritzar sense dificultats.
- Que sigui original.
- Que sigui versàtil.

2.- Haurà de ser compatible amb les característiques de la vostra entitat pel que fa a:

- Els atributs de la vostra entitat.
- Les vostres activitats.
- Els objectius o fites de la vostra organització.

3.- Els requisits formals:

- Ha de reunir algunes qualitats estètiques.
- Haurà de tenir vigència estètica formal, és a dir, ha de seguir sent útil dins de 5, 10 o 15 anys.
- Haurà d'existir compatibilitat entre l'estil i el contingut.

Pautes pel disseny de la imatge visual

Per l'estudi i elaboració del vostre dossier o manual d'identitat visual haureu d'analitzar tots i cada un dels punts que us presentem a continuació. Tot això haurà de quedar reflectit en un informe detallat en el que s'incloguin fotografies i anàlisis dels punts que teniu a continuació:

1. La imatge de l'entitat:

- Símbol i logotip: Estudi de la forma i volum.
- Nom de l'entitat.
- Tipografia i colors corporatius.

2. La imatge de la distribució:

- Els edificis.
- El transport i l'embalatge: vehicles i embalatges.
- Els punts de venda dels vostres productes promocionals: bosses, *displays,* fulletons, cartells, aparadors, etc.
- Elements de suport: catàlegs, mostres, vídeos corporatius, participació en fires i exposicions.

3. La imatge interna:

- Gràfica: Papereria bàsica (paper de carta, sobres, saludes, targetes, invitacions, rebuts, factures, impresos generals, etc.) i papereria de butxaca (credencials, targes de visita, etc.)
- Publicacions internes.
- Senyalització interna: despatxos, dependències, accessos.
- Materials promocionals: bolígrafs, encenedors, insígnies, clauer, etc.

4. La imatge externa:

- Publicacions: butlletins, revistes.
- Tríptics, dossiers, etc.

- Notes de premsa.
- Publicitat en els mitjans de comunicació.
- Màrqueting directe: fulletons, cartells.
- Exterior: banderoles, pancartes, tanques, etc.
- Promocions.
- Activitats patrocinades.

3.3. Premisses a tenir en compte a l'hora de dissenyar materials gràfics.

Quan dissenyeu nous materials gràfics tingueu en compte les següents premisses:

- Concebre el material com un tot, com un conjunt on tots els materials es complementen. El material de papereria, els tríptics, dossiers, la memòria, la cartelleria, totes les vostres produccions han de tenir una línia, un "estil" propi diferenciador, reforçant la imatge de marca.

- Llegim d'esquerra a dreta i de dalt cap a baix. Això que és tan evident, sovint no es té en compte a l'hora de dissenyar. Per fer uns materials més originals, alguns dissenyadors "trenquen" el contingut del text en blocs disposats a diferents línies, dificultant la seva lectura.

- Atenció a les tipografies. Hi ha famílies de lletres modernes, obsoletes, il·legibles, volàtils, pesades. A l'hora de seleccionar el tipus de lletra, fileu prim. Teniu en compte que és un element personalitzador, inclús distintiu. També és recomanable emprar sempre el mateix tipus de lletra en una mateixa publicació.

- Compte amb el cos de la lletra! No ha de ser ni microscòpica, ni excessivament gran. Cal trobar la proporció més harmònica. Les variacions dels interlineats i el "xuclats" us donen força possibilitats creatives.

- L'ús de les negretes i dels subratllats us pot ajudar a remarcar les paraules claus, els conceptes o idees que voleu ressaltar, sempre i que no us excediu en el seu ús.

- Els titulars: Els titulars sempre són més grans que el cos de la lletra normal. Els titulars us ajuden a jerarquitzar i identificar clarament la informació, i us ofereixen la possibilitat de captar l'atenció ràpidament sobre un text.

- El color del tipus de lletra permet una certa personalització. El color que millor es llegeix és el negre, però recomanem que no sigui al 100 per cent. Els colors de lletra que són força interessants són les varietats de grisos i de blaus.

- Els colors de fons: Alguns colors de fons faciliten la lectura, altres poden arribar a "fer mal als ulls". El blanc o el sèpia són els millors, tot i que es poden emprar altres colors de tonalitats càlides molt suaus.

- Quantes tintes? Actualment es poden fer meravelles a dues tintes i surt més econòmica la impressió. També es poden aconseguir bons resultats fent materials a una tinta, però cal un esforç més gran per la limitació que us imposa l'ús d'un sol color.

- A tot color! La quatricomia us permet la creació de materials molt atractius. Ara bé, un ús excessiu de colors pot fins i tot dificultar la lectura... i semblar un circ. Teniu en compte la diferenciació entre colors càlids i colors freds. Els colors comuniquen impressions, sentiments.

- La distribució espacial: Una bona compaginació sovint és la clau de l'èxit del vostre material. Cal cercar l'harmonia entre espais, textos, il·lustració. El material "ha de respirar", es fa més agradable la lectura.

- Contingut: Seguin el refrany castellà, "lo bueno, si breve, dos veces bueno". És així, heu de procurar redactar clarament, comunicar missatges entenedors i fàcilment assimilables. En alguns materials gairebé el que heu de posar són titulars i flaixs.

- Les imatges: La dita "una imagen vale más que mil palabras" és certa... sempre que la imatge sigui bona. La utilització d'imatges documentals de la vostra feina, apropen més el vostre treball i esforç al lector i us donen més credibilitat.

- El gramatge: El gramatge del paper ha d'estar d'acord amb l'ús que se'n farà del material gràfic i de les característiques tècniques de la impressió. En aquests casos convé que us assessori un professional.

- El paper ecològic i el paper reciclat: La majoria del paper que utilitzen les impremtes actualment és paper ecològic. Que no és el mateix que el reciclat 100 per cent. Tant en un cas com en un altre, si preneu l'opció d'utilitzar aquests tipus de paper en les vostres publicacions, us recomanem que ho feu constar en el material. Penseu que hi ha moltes persones sensibilitzades sobre la reutilització, el reciclatge i l'estalvi d'energia i de primeres matèries. Normalment s'indica emprant paraules o es posa la "fulleta" o el signe del reciclatge.

Qui fa la feina?

El disseny dels vostres materials el poden fer: un aficionat, un professional cobrant o un professional que col·labora desinteressadament com a voluntari. Tot té els seus "pros" i "contres":

Un aficionat:

- Pot dominar o no les tècniques del disseny.
- Segurament us farà el treball de franc.
- Si és un voluntari de la vostra entitat, captarà fàcilment què es vol comunicar.
- La qualitat del treball dependrà de les seves habilitats.
- Compte amb alguns aficionats que utilitzen programes de disseny assistit per ordinador. Saber-los fer anar no vol dir que dominin les tècniques del disseny.

Un professional:

- Domina les tècniques del disseny.
- Es pot garantir un bon nivell de qualitat.
- Pot fer-ho gratuïtament, però el més normal és que no ho faci. Compte amb les trampes! Alguns us diran que no us cobren el disseny, però que sí que heu de pagar la impressió. Alguns vius "cobren" dels marges o de les comissions que els ofereixen les impremtes. Altres rebenten preus la primera o primeres vegades i, quan us han captat com a clients, van gravant mica en mica les produccions fins que recuperen el que inicialment "havien perdut".
- Amb els dissenyadors i dissenyadores s'ha d'establir un procés de treball creatiu adequat a les vostres necessitats.
- No convé "casar-se" amb una sola línia de disseny, tot i que convé mantenir-la durant un temps, per refermar la imatge corporativa de la vostra associació.
- Compte amb les vanguàrdies del disseny! Poden ser originals, però solen ser cares i, sovint poc intel·ligibles. Recordeu sempre que l'objectiu primordial és **comunicar el missatge amb claredat.**

Car o barato?

Aquesta és la pregunta que s'ha fet qualsevol associació a l'hora d'encomanar una feina gràfica. Davant d'aquesta elecció solament podem fer tres senzilles recomanacions:

- Adeqüeu els mitjans a la finalitat: Un bon disseny, de bona qualitat sol ser una mica més car, però si està ben fet crida l'atenció, es llegeix i compleix la seva funció. Un disseny molt econòmic, excessivament auster, poc atractiu, pràcticament ni es mira. Això suposa en realitat una pèrdua de la inversió, encara que aquesta hagi estat menor que si haguéssiu editat un material de millor qualitat.

- Estudieu les possibilitats pressupostàries, compareu preus. Inclús, actualment, hi ha col·lectius de dissenyadors professionals que s'ofereixen a col·laborar de franc amb les ONL. També hi ha alguna fundació que dóna suport en temes gràfics.

- Teniu en compte les possibilitats d'esponsorització (de les administracions, de les entitats creditícies, d'empreses, de botigues del barri o de municipis... o inclús de les mateixes impremtes).

3.4. El material de papereria.

El material bàsic de papereria és:

- El full de primera plana.
- El full de segona plana.
- La carpeta.
- Les targetes de presentació.
- Els sobres: DL, A5, A4 o foli i Kraft.
- Les acreditacions.

Tot aquest material no té, perquè ser excessivament car. Aquest se sol editar a dues tintes, amb el que surt més econòmic.

El full de primera plana

A la capçalera del full de primera plana ha de reproduir-se el nom i el logotip de l'entitat.

A la part inferior del full ha de constar l'adreça completa (adreça, codi postal, població), els números de telèfon i de fax, l'adreça de correu electrònic i la de la web.

També convé que hi figuri el NIF. Se sol posar al marge esquerre, cap a la meitat del full, en sentit vertical.

Cal pensar en la proporció del logotip. És recomanable que no superi el terç superior de la plana.

El full de segona plana

En el full de segona plana normalment tan sols apareix el logotip en la capçalera (al centre, justificat a la dreta o a l'esquerra), segons quedi millor reproduït el logo. Aquest sol tenir un cos menor a l'habitual.

La carpeta

Per a la presentació d'informes, per fer els dossiers de premsa o elaborar el dossier corporatiu va molt bé disposar d'una carpeta amb els vostres distintius. En la portada sol ubicar-se el logotip i en la contraportada es torna a reproduir a menor escala, afegint al costat les dades de l'entitat: adreça completa, telèfon, fax, correu electrònic i URL.

Hi ha models de carpetes que incorporen elements molt útils o interessants com són les solapes internes o la "finestra". Les solapes internes us permeten afegir tríptics, dossiers més petits, fotografies, etc. La "finestra" permet visualitzar el contingut que hi ha a dins de la carpeta, perquè el primer full interior té el títol del document.

Les targetes de presentació

Per desenvolupar correctament la feina de comunicació o de relacions públiques, les persones que us representen o que tenen més relació amb el públic o amb els representants de les institucions han de disposar de targetes de presentació.

En aquestes han de figurar el nom i el logotip de l'entitat (proporcional a la mida de la targeta i a la tipografia emprada), el nom i cognoms de la persona, el seu càrrec i totes les dades de l'organització (adreça completa, telèfon, fax, *e-mail* i URL).

Hi ha diferents cossos i presentacions (verticals i horitzontals). Trieu la que més us convenci, però mireu que la targeta càpiga a la cartera de butxaca.

Els sobres

Els tipus de sobres més utilitzats són:

- El sobre DL o americà. És el més comú i el més utilitzat per enviar cartes.
- El sobre DIN-A5 (mida quartilla).
- El sobre DIN-A4 o foli.
- El sobre tipus Kraft o "de bombolletes", que s'utilitza per enviar materials que requereixen una mica de protecció: fotografies, cintes de vídeo, cassets, disquets, etc.

En tots aquests tipus de sobres sol haver-hi el nom i el logotip de l'entitat i l'adreça completa (el que permet identificar el remitent per si us han de retornar una carta). Algunes entitats afegeixen el telèfon i el fax o l'adreça de la web.

La ubicació del logotip ha de seguir les recomanacions de Correus. Normalment es posa el logotip i les dades a la part inferior esquerra.

Les acreditacions

Són un tipus de material gràfic poc utilitzat dins del món associatiu, llevat de quan s'organitza un fòrum, un simposi o unes jornades.

Però hi ha un altre tipus d'ús per a les acreditacions que pot ser força útil: la de targetes d'identificació per al personal, per als voluntaris o per als expatriats. Així, quan aneu a una fira o munteu una taula informativa, faciliteu la comunicació del públic amb els vostres representants. També les targetes d'identificació van molt bé pels voluntaris o cooperants expatriats com a document acreditatiu que por substituir en determinades ocasions el passaport.

També poden classificar-se com acreditacions els carnets de socis, de col·laboradors o de voluntaris.

Si us plantegeu editar aquest tipus de material us suggerim que dissenyeu l'acreditació de forma que només canviant una "pastilla" pugueu produir models diferents: soci/a, voluntari, personal, etc.

3.5. El díptic o tríptic de presentació.

El díptic, tríptic o quatríptic de la vostra associació és una eina de comunicació imprescindible. És la vostra targeta de presentació. Per això convé treballar amb molta cura els seus continguts i disseny.

Davant de diferents tríptics, la majoria de les persones agafen el que més els crida l'atenció. Els materials anodins es queden a les prestatgeries o a les taules, sense acomplir amb la funció que tenen: donar-vos a conèixer, difondre les vostres activitats i invitar a la participació.

Aquest material pot ser un díptic, tríptic o quatríptic. Les diferències tenen a veure amb la mida i la manipulació ("el plegat"):

- El díptic sol ser les 2/3 parts d'un DIN-A4 i es plega en dos, per la meitat.
- El tríptic és un DIN-A4 plegat en tres parts.
- El quatríptic sol tenir les dimensions d'un DIN-A4 més 1/3 i, generalment, aquest terç de més es destina a la butlleta per fer-se soci o donant o per demanar més informació.

A banda d'aquests formats més estàndards, també podeu dissenyat materials informatius amb formats més originals, com ara:

- Quatríptics en DIN-A5.
- Díptics verticals en DIN-A4.
- Formats quadrats.
- I moltes més possibilitats.

Ara bé, penseu que la utilització de formats estandarditzats sol abaratir les despeses d'impremta. Davant dels dubtes, consulteu els professionals (dissenyadors/es i impremtes).

Què ha de tenir el vostre tríptic?

- Portada: A la portada sol haver-hi una o més il·lustracions (fotografies, icones, dibuixos, etc.) associades a la feina que feu, un lema, el nom de l'entitat i el vostre logotip.

- Contraportada: A la contraportada del tríptic normalment trobareu el nom i el logotip de l'entitat, l'adreça completa, els números de telèfon i fax, el correu electrònic i l'URL. També se solen incloure les adreces i/o telèfons i faxs de les delegacions. Si una entitat en té moltes només apareix el nom de la delegació i el telèfon de contacte, o només s'hi posa un sol número de telèfon, generalment una línia 900 gratuïta o semigratuïta.

Un altre element útil pot ser un plànol de situació o la relació dels mitjans de transport públic més propers a la vostra seu.

També és recomanable incloure-hi l'horari d'atenció de la vostra oficina, sobretot si no obriu cada dia.

A la part interior solen haver diferents seccions o apartats:

- Història: D'una manera molt breu expliqueu quan es va fundar la vostra associació, qui la va impulsar i les fites més importants del vostre passat.

- Objectius i finalitats: Quins són els vostres objectius i finalitats? Presenteu-los en forma d'ítems.

- Activitats, projectes o àmbit d'actuació: Expliqueu quins tipus de projectes efectueu i quins col·lectius se'n beneficien.

- Àrees geogràfiques d'actuació: Si feu projectes a àmbit local, comarcal, estatal o internacional podeu il·lustrar gràficament amb mapes o altres recursos gràfics les zones on actueu.

- Serveis: Si la vostra entitat dóna o té alguns serveis específics (acompanyament, teleassistència, biblioteca o centre de documentació, orientació laboral, assessoria, etc.) podeu citar-los i explicar en una o dues ratlles en què consisteix cada un dels serveis.

- Com us financeu i on destineu els recursos: En aquest apartat, el més clar, gràfic i entenedor és fer unes gràfiques percentuals ("de formatge") que expliquin l'origen i distribució dels ingressos.

- Com col·laborar: En aquest apartat expliqueu al lector/a quines són les possibilitats de col·laboració amb vosaltres: socis, donants, voluntaris, etc. Convideu-lo a participar del vostre projecte. Aquesta informació es complementa amb la butlleta o cupó per associar-se o fer un donatiu.

- Butlleta o cupó per fer-se soci o fer un donatiu: Aquesta part del tríptic ha de ser molt clara i fàcil d'emplenar.

  Les dades que necessiteu són:

  Dades personals:

  - Nom i cognoms de la persona que vol col·laborar amb vosaltres.
  - Adreça, codi postal i població.
  - Telèfon.
  - Altres informacions opcionals: professió, data de naixement.

  Dades bancàries:

  - Nom i cognoms del/la titular del compte.
  - Número del compte (CC): Entitat (4 dígits), oficina (4 dígits), codi control (2 dígits) i número de compte (10 dígits).
  - Adreça de l'oficina de l'entitat bancària.
  - Missatge d'autorització: Sr./Sra. Director/a de l'entitat bancària X, li prego que aboni, fins a nova ordre, el càrrec que li presentarà l'entitat Y en concepte de quota de soci, amb càrrec al meu número de compte...
  - Signatura del titular i data.

Quota i periodicitat:

- Quota: oberta (sense indicar quantitat), 3000, 5000, 10.000 ptes., etc.
- Periodicitat: anual, semestral, trimestral, mensual.

En el cas dels donatius s'hi fa constar, a més de les dades personals, que és una aportació única que es pot fer:

- Mitjançant transferència bancària. Llavors han d'indicar el número de compte bancari i demaneu-los que us faci arribar el comprovant.
- Adjuntant un xec.
- Fent-lo efectiu a la vostra seu.

Alguns elements a tenir en compte en el cupó:

- Si les contribucions econòmiques a la vostra entitat desgraven fiscalment, feu-lo constar, així com el percentatge de desgravació.
- Teniu present que a la majoria de les persones no els agrada que es vegin les seves dades personals i bancàries. La solució més usual és que la butlleta o el cupó es pugui plegar i tancar amb una banda autoadhesiva (en línia o forma de U). Això encareix el preu del tríptic, però ho valoren moltes persones.
- Un altre element que també s'aprecia és el franqueig en destí. Amb aquesta modalitat postal no cal que es preocupin per posar segell en la butlleta. Aquest servei es contracta a Correus i us obliga a anar a la finestreta de franqueigs en destí periòdicament i abonar el cost dels segells, a més de pagar una quota anual (que no és massa cara), però faciliteu molt el tràmit a seguir per associar-se o fer un donatiu.
- Molt important: quan dissenyeu el tríptic i reserveu un espai per la butlleta o cupó teniu en compte que aquest es retalla i s'envia. Per tant, no s'ha de perdre informació o, dit d'altra manera, mireu que a la butlleta no hi hagi altra informació que la imprescindible o relativa al mateix cupó.
- Si passeu auditories anuals convé posar-ho. Si no ho feu encara, queda molt bé explicar que la vostra entitat posa a la disposició del públic la memòria anual on es recullen les dades econòmiques.

Altres idees que podeu incloure:

- Apartat "Desitjo rebre informació sobre: projectes, campanyes educatives o de sensibilització, catàlegs d'articles promocionals o de comerç just, catàleg de publicacions, butlletí de sumaris de la biblioteca, borsa de treball, etc.

- La vinculació a altres entitats, xarxes, federacions o coordinadores.

- Altres eslògans a l'interior del tríptic que reforcen la imatge corporativa de l'associació.

- Logotip tramat o degradat a diverses parts del tríptic.

- Imprès en paper ecològic o reciclat.

- Responsable gràfic: Nom del dissenyador.

- Logotips dels patrocinadors del tríptic. Es posen normalment a la contraportada per ordre d'importància.

3.6. El dossier corporatiu

El dossier corporatiu és un document en el qual es resumeix tota la filosofia de l'entitat. Aquest escrit se sol lliurar en la primera reunió entre dues entitats i el seu objectiu és presentar de forma ràpida i esquemàtica la vostra activitat.

Quin és el seu contingut?

El contingut dels dossiers corporatius varia, segons els tipus d'entitats i dels recursos que hi puguin destinar; tot i això, tots solen tenir uns perfils comuns:

- Portada: A la portada apareix el nom i el logotip de l'entitat. Sovint també s'hi afegeix alguna il·lustració representativa de la feina que fa l'associació.

- La primera plana té una breu descripció del que fa l'entitat. En molts casos és una breu carta de presentació signada pel president de l'entitat.

- En la segona plana s'explica la història, la metodologia de treball de l'entitat, les persones que se'n beneficien, els principis pels que us regiu.

- La tercera plana la reserveu per parlar de l'equip humà - personal i voluntaris -, les delegacions, la quantificació econòmica global de les vostres activitats, etc.

- Les següents planes (dos o tres) són el nucli del dossier corporatiu: Aquestes expliquen quins són els vostres programes o projectes i on els desenvolupeu. En el cas que tingueu una gran implantació territorial convé il·lustrar-ho amb un mapa.

- A continuació afegireu una descripció dels serveis que disposeu: biblioteca, centre de documentació, teleassistència, borsa de treball, atenció domiciliària, centre de dia, etc.

- Finalment convé explicar la vinculació de la vostra entitat amb federacions, coordinadores, administracions públiques, mitjans de comunicació, empreses, etc.

- A l'últim full o a la contraportada han de figurar les dades de la nostra associació: logotip, adreça, codi postal, població, telèfon, fax, correu electrònic, web. Hi podeu afegir: l'horari d'atenció de la vostra oficina, els mitjans de transport públic més propers (metro, tren, autobús) i el nom d'un responsable.

Sempre que lliureu el dossier se sol acompanyar amb una targeta de presentació de la persona que el presenta o del director/a o del president/a de l'entitat.

Presentació:

El dossier corporatiu, també anomenat tècnicament *folder* es pot fer imprès o bé fotocopiat, tot dependent dels recursos que disposeu. Si el feu fotocopiat es presenta en una carpeta atractiva.

En tot el dossier (portada, carpeta, fulls, targetes, etc.) ha de figurar-hi el logotip de l'entitat.

Normalment, juntament amb el dossier es lliura un tríptic o díptic de l'entitat, que té la funció de fer de resum de les activitats del dossier.

Característiques del dossier i errors típics que cal evitar en la seva elaboració:

- Eviteu elaborar un dossier massa llarg. Es recomana que un dossier corporatiu mai superi les 10-15 pàgines. Alguna més si afegiu fotografies o gràfics.

- No lliureu el dossier a la persona inadequada. El més convenient és donar-lo en reunions personals i a la persona que més valorarà el seu contingut.

- El dossier també el podeu enviar per correu a les persones que es mostrin realment interessades en els vostres productes o serveis. En cas contrari, és millor enviar un díptic o tríptic.

- L'elaboració de dossiers corporatius de qualitat té un cost elevat, per tant cal filar molt prim en el seu lliurament. Eviteu fer trameses massives per correu sense un contacte previ. Si feu un *mailing* promocional és preferible enviar en primer lloc un fullet informatiu més senzill i després enviar el dossier a les entitats que us hagin manifestat restar interessades en la vostra feina.

- L'enquadernació es pot fer amb grapes, en espiral metàl·lica, en "canutillo", tèrmica (queda com si fos un llibret) o en una carpeta d'anelles en la qual va imprès el logotip de l'entitat, l'adreça completa i el telèfon de contacte.

- El tipus de paper emprat sol ser de qualitat, en funció dels vostres pressupostos i en coherència amb els valors de la vostra entitat.

Les entitats no lucratives **heu de tenir un dossier corporatiu**. Podeu disposar-ne sense haver de fer grans despeses. Les entitats receptores entendran que la qualitat de l'enquadernació i la del paper puguin ser inferiors; cosa que no té per què afectar la del contingut.

3.7. El dossier de premsa

El dossier de premsa és un document corporatiu que, per la importància dels seus destinataris, s'ha d'elaborar amb compte tant pel que fa al seu contingut com a la seva forma.

El dossier de premsa ha d'ésser compost com a mínim pels següents **elements:**

- La portada, amb el títol identificatiu de l'entitat i de l'acte que organitzeu o del tema del dossier.

- L'índex o sumari en el qual s'especifiquen els diferents apartats.

- Una introducció explicativa molt sintètica que indiqui l'objecte del dossier.

- Una presentació de la vostra entitat, en la qual expliqueu breument els vostres orígens, objectius, àrees de treball, projectes més rellevants.

- El tema del dossier o les dades més rellevants de l'acte que aneu a organitzar.

- Fotografies o il·lustracions.

- Si s'escau, documents complementaris o annexes.

- Hi ha entitats que, a banda que a la taula de recepció hi hagi material informatiu de l'associació, hi afegeixen al dossier un tríptic informatiu, una memòria i una revista o butlletí.

Pel que fa a la seva **presentació** convé que tingueu en compte:

- Reuniu tots els fulls en una carpeta pràctica, que tingui algun mecanisme de subjecció que permeti la manipulació fàcil del material.

- En l'índex del dossier han de figurar-hi clarament els apartats i subapartats numerats amb la indicació de la plana on es trobarà la informació.

- Tots els fulls han d'estar perfectament ordenats i numerats. El paper ha de ser l'oficial de l'entitat; és a dir, timbrat. Això li permet al periodista identificar l'origen de la informació, sobretot quan treballa amb diferents dossiers a l'hora.

- No us heu d'oblidar mai de posar, en lloc ben visible, el nom i cognoms de la persona de contacte, el seu càrrec, l'adreça, el telèfon, el fax, el correu electrònic i la pàgina web de l'entitat. També convé fer constar l'horari de la vostra oficina o de la persona que els pot atendre.

- L'estil de redacció ha d'adaptar-se al dels mitjans de comunicació, és a dir, periodístic: clar, concís, rigorós, frases i paràgrafs curts, etc.

- El dossier ha d'expressar la cultura de l'entitat fins els mínims detalls, tant pel que fa a la qualitat dels materials (paper, carpeta, etc.) com a la redacció de textos.

- Juntament amb el dossier tingueu a mà les vostres targetes de presentació. Hi ha responsables de comunicació o premsa que la posen dintre del dossier, a la primera plana, amb un clip.

Lliurament del dossier de premsa:

El dossier de premsa es lliura abans del començament de la roda de premsa. A tal efecte convé tenir en una tauleta exemplars del dossier, tríptics, memòries o revistes de l'associació. El dossier el facilitarà la persona que atén la tauleta o el responsable de premsa. En aquest moment aprofita per prendre nota del nom i cognoms del periodista i del mitjà que representa, així com atendre qualsevol necessitat.

És molt important que tots els mitjans rebin el dossier al mateix temps. Si a un mitjà li passeu dies abans de la conferència, altres mitjans entendrien aquests actes com un tracte de favor. D'altra banda, potser el mitjà "afavorit" no vindria a la roda de premsa perquè ja tindria tot el material.

3.8. Invitacions, cartells...

Invitacions

Una invitació és un material gràfic molt senzill, però que també ha de requerir tota la nostra cura i atenció.

Què és el que mai heu d'oblidar en una invitació?

1. Qui invita?
2. A quin acte invita?
3. La data en què es farà l'acte.
4. L'hora: Es pot utilitzar el nostre sistema de quarts, però per a la majoria de les persones és més clar el sistema internacional (12.00 h, 13.45 h, etc.)
5. El lloc.

Altres elements que podeu incloure:

1. "Es prega confirmació d'assistència" i s'indica el número de telèfon al qual han de trucar i, si s'escau, la persona que els atendrà. Sovint apareix abreujat: E. P. C.

2. El logotip de l'entitat o entitats que inviten.

3. "Al final de l'acte se servirà un refrigeri".

4. Els noms de les persones que intervindran presentant l'acte i participant.

5. La durada aproximada de l'acte.

6. El nivell "d'etiqueta".

7. La data límit per a la confirmació.

8. "Invitació per a dues persones".

9. Servei de pàrquing.

10. Detalls referents a la proximitat de parades de transport públic.

11. "Imprescindible presentar aquesta invitació".

12. "Entrada lliure"

13. "Us hi esperem" (Invitació informal).

14. Limitació de l'aforament.

15. Localitats no numerades.

16. "Segellar la invitació a la recepció".

17. "Recepció amenitzada pel grup..."

18. "Si volen venir en autocar, que es posin en contacte amb nosaltres i reservin plaça" (Invitació típica dels mítings polítics).

19. Patrocinat per...

Característiques tècniques de les invitacions:

1. El format més normal d'una invitació sol ser un terç de DIN-A4. La disposició dels blocs d'informació estarà en funció dels criteris de disseny i dels objectius específics de la convocatòria. Ara bé, el que no pot faltar són les dades informatives bàsiques.

2. El paper sol ser cartolina, generalment blanca o de color pastel. És millor no utilitzar tonalitats fosques.

3. Es poden imprimir en una o més tintes, en funció del pressupost que disposeu.

4. Les invitacions per a les primeres autoritats solen fer-se en format carta.

5. Els logotips de les entitats que inviten es col·loquen en la invitació per ordre protocolari.

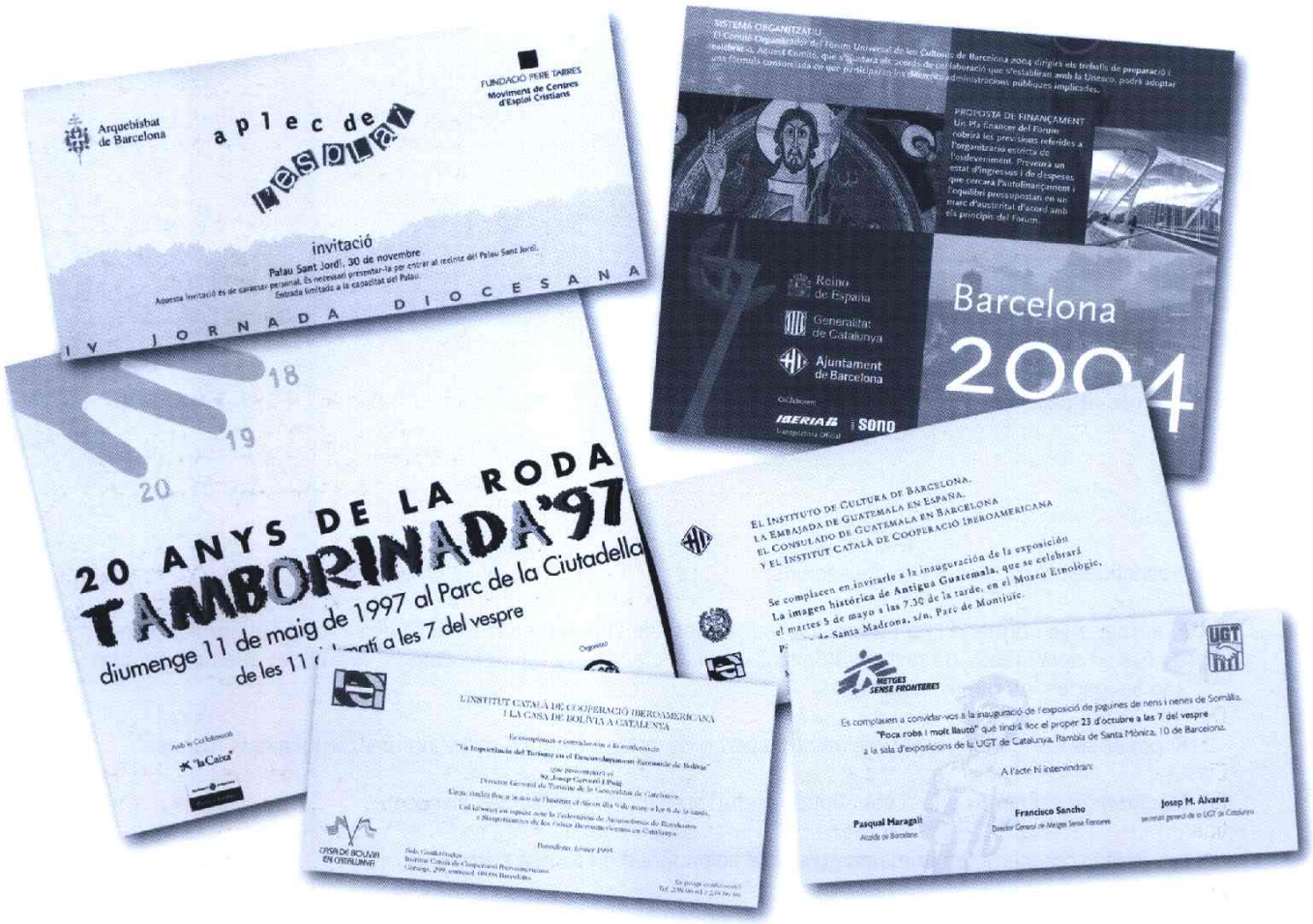
Les invitacions s'han d'enviar, com a mínim amb deu dies d'antelació. Si voleu assegurar l'assistència dels convidats i convidades, convé fer una trucada de record un parell de dies abans.

Els cartells

Els cartells són un magnífic mitjà de difusió de les vostres activitats: conferències, festivals, seminaris, manifestacions, etc. A l'hora de dissenyar la cartelleria, com en altres casos heu de valorar molt bé:

Quines són les persones a les quals us adreceu?
On han d'anar penjats els cartells?
Com penseu fer la distribució?
Amb quant de temps els heu de penjar?
De quin pressupost disposeu?

Depenent del públic al que us dirigiu, heu de pensar en l'estil del disseny que tindrà el cartell i en els llocs on els distribuireu. Si, per exemple, penseu en organitzar una conferència d'un cert nivell, potser podeu penjar els cartells a escoles universitàries, facultats, ateneus, col·legis professionals, associacions de determinades professions liberals, etc. Si, en canvi, el que voleu és que arribi a molta gent, els podeu posar als *"pirulís"* –columnes publicitàries–, als mercats, als forns de pa, prop dels quioscos, a les botigues, als estadis de futbol, a les entrades o sortides de les estacions de metro, a les parades d'autobús, a les escoles, etc. En tots els casos, tingueu present que s'han de demanar els permisos corresponents a les diferents entitats o empreses.



On han d'anar penjats els cartells?

Quan es dissenyen cartells, penseu en el lloc on han d'anar penjats. Una mida molt visual, que crida molt l'atenció és el 50 x 70 (cms..), però aquest format no agrada massa als botiguers i altres col·lectius perquè ocupa molt espai als aparadors o a les cartelleres. Això sí, aquest o altres més grans són ideals per als "pirulís"–columnes publicitàries–, els *opis*, les parets, etc.

Pels aparadors de les botigues o les cartelleres petites us recomanem les "banderoles" de 20-25 x 60 (cm.) aproximadament. En aquest cas, és important aconseguir un bon disseny, que tingui ganxo, donat que la seva mida és més petita.

També es pot optar pels "*estendards*", les pancartes que se solen posar creuades a banda i banda dels carrers, als ponts de les autopistes, entre els arbres d'un parc o plaça pública. Són molt pràctics. Ara bé, en general, contenen tan sols la informació més essencial: L'acte que organitzeu, on el feu, a quina hora, qui participa, qui l'organitza i qui el patrocina.

Com penseu fer la distribució?

Quan es fa una distribució massiva de cartells, se sol combinar el correu tradicional i la distribució en mà. Pel que fa a la distribució per correu, la mida del rètol condiciona molt el tipus de sobre a emprar. Si el cartell és molt gran, l'haureu de plegar i quedaran marcats els plecs. Això no té gaire importància si és un DIN-A3 (que plegat en dos queda un DIN-A4); però si és molt gran potser necessitareu fer 4 o 6 plecs. A més, si a una institució heu de fer arribar 10 o 12 exemplars, imagineu-vos com quedarà el sobre. Potser no hi càpiguen.

Tenint en compte tot això, i un cop ja tenim el material editat i els sobres preparats, es fan separacions en grups diferents segons el nombre de cartells a enviar. Si s'han d'enviar molts exemplars a la mateixa institució, els fareu arribar a mà; si són poquets o només un, per correu.

En molts casos, si disposeu de molts voluntaris o voluntàries, podeu fins i tot, fer la distribució a mà per barris o districtes. Cada voluntari o voluntària repartirà els del seu. Aquest sistema, a més de contribuir a l'estalvi, és molt interessant, perquè la receptivitat envers el voluntari o voluntària que reparteix és més gran (els veïns o veïnes els reconeixen, li poden fer consultes o suggeriments, etc.)

Ara bé, si teniu molts recursos, podeu contractar els serveis d'una empresa de manipulació i bustiatge: us enganxaran les etiquetes als sobres, hi ficaran els cartells i els distribuiran.

Amb quant de temps els heu de penjar?

La nostra memòria visual té els seus límits. Si veiem un cartell al carrer durant uns quants dies i ens el mirem, en retindrem la informació bàsica durant uns dies. Però cada dia se'n pengen de nous. Per tant, si pengeu un cartell d'un acte que tindrà lloc un mes més tard, potser la gent ja no s'enrecordarà o, a l'inrevés, si el pengeu dos dies abans de l'acte, segurament no hi haurà suficient temps per retenir-lo al cap. Així doncs, col·locar-los uns 10 dies abans està força bé.

També convé que, un parell de dies abans reviseu els cartells que vau penjar, per si cal fer una darrera penjada. Tingueu present que uns cartells se superposen a altres, que hi ha persones que els arrenquen, que les condicions meteorològiques els fan malbé, etc.

De quin pressupost disposeu?

Els cartells, sobretot els fets a tot color, són cars, però potser alguna entitat o empresa us els pot patrocinar i se'n fa càrrec, del cost. Per tant, abans de començar, cal fer un estudi, veure de quants diners disposeu o hi voleu destinar, si els fareu fotocopiats, a una o dues tintes, o a tot color. Si l'acció es fa en un barri concret potser no haureu d'editar gaires pòsters i amb algunes pancartes o murals ja us en sortireu, però si l'acció va dirigida a molta gent, la inversió gràfica pot ser considerable.

3.9. Materials promocionals

Altres materials que potser ja teniu o que us podrien ser de bastant utilitat són els anomenats "promocionals": calendaris de sobretaula, murals o de butxaca, samarretes, pins, gorres, clauers, bosses, motxilles, bolígrafs, "alfombretes" per als ratolins de l'ordinador, postals de Nadal, etc.

Aquests fan que els vostres col·laboradors i que el públic us tingui presents. També us aniran molt bé quan vulgueu tenir un detall amb un conferenciant, amb les persones que us ajuden, en qualsevol acte social intern o extern...

La producció d'aquests materials promocionals va molt condicionada per la complexitat dels materials, la seva qualitat i el volum. Assessoreu-vos per professionals i compareu pressupostos.

Imagineu-vos que voleu produir samarretes. A cada una posareu una imatge, un eslògan i el logotip de la vostra entitat. Produir poques unitats us sortirà molt car. Fer una bona tirada i col·locar-la al carrer us reportarà interessants beneficis econòmics i d'imatge. Penseu que cada persona que porti la vostra samarreta us fa publicitat gratuïta. Però perquè es pugui vendre gran part de la producció cal disposar de punts de distribució o de venda. Si únicament disposeu de la vostra seu serà força difícil que en veneu gaires. Aleshores... algunes idees:

- Contactar amb les botigues del barri que venguin roba. Els feu una trucada o els envieu una carta de presentació i concerteu una entrevista. Els informeu de l'objectiu de la vostra acció, a què aniran destinats els guanys i com ells podrien col·laborar (fent-los establiments col·laboradors d'una campanya, cedint un petit marge de beneficis de la venda, nomenant-los en el vostre butlletí, etc.)

- Cercar una cadena de venda de roba o d'altres productes i que aquesta distribueixi el vostre producte per les seves botigues, aprofitant la seva pròpia xarxa de distribució. També en aquest cas caldrà que els informeu de com ells se'n beneficiaran de la col·laboració.

- Venent els vostres productes per catàleg. Aquesta opció ja la fan o han fet algunes ONL i els ha donat bon resultat si s'han associat amb alguna empresa especialitzada d'aquest sector.

- Cedint la vostra imatge per a algun producte determinat d'una empresa. En aquest cas, les empreses solen pactar un percentatge dels beneficis que s'obtenen per les vendes totals del producte.

4 PUBLICACIONS

4.1. Com fer la revista de la nostra entitat?

Aquestes publicacions són molt importants ja que contribueixen a reforçar el prestigi de la vostra associació i el sentiment de pertinença.

El periòdic, el butlletí o la revista de l'entitat formen part de la vostra imatge corporativa. Construeixen imatge alhora que expressen la vostra opinió.

La vostra publicació és un mitjà informatiu. La informació és la seva primera matèria. Un mitjà d'aquestes característiques ha d'assenyalar molt clarament qui sou, on esteu, què voleu i cap on aneu.

El butlletí o revista de l'associació és una inversió a fons perdut. En principi no s'ha de pensar en la seva rendibilitat.

Per a la seva elaboració cal comptar amb un bon professional de la informació, ja sigui voluntari o remunerat.

Les bones publicacions requereixen una planificació molt acurada. Penseu en la seva periodicitat, en la programació de les col·laboracions, etc.

Hi ha tres tipus de revistes:

- Internes: per als socis, donants, voluntaris, empleats i col·laboradors.
- Externes: bàsicament per la resta dels públics.
- Mixtes: internes i externes.

La revista ha de complir tres objectius fonamentals: ser interessant, informativa i amena.

El format dependrà del pressupost que podeu destinar. Pot ser un senzill full a doble cara fotocopiat, un butlletí imprès a una o dues tintes amb una extensió de 4, 8, 12 o 16 planes; o pot ser una revista més extensa, similar a les que es distribueixen pels quioscos.

Els temes que es poden tractar en aquests tipus de publicació són:

a) Temes interns de l'entitat, que solen tenir un tractament breu:

- Situació de l'associació i relació amb el seu entorn.

- Canvis en els òrgans de gestió i de direcció o en l'equip tècnic.

- Informació sobre la situació econòmica, sobretot a final de l'exercici econòmic.

- Evolució comparativa amb el sector associatiu en què treballeu.

- El compliment dels objectius establerts per la Junta Directiva o el Patronat.

- Noves inversions.

b) Temes d'interès general:

- Noves incorporacions de voluntaris i voluntàries.

- Esdeveniments socials de l'associació.

- Notícies sobre els projectes o serveis.

- Entrevistes a persones de l'associació o als beneficiaris de la vostra acció.

- Retrospectives de l'associació.

- Notícies d'interès general: Campanyes, mobilitzacions, exposicions, tallers, cursos, seminaris, festes, etc.

- Articles d'opinió dels vostres col·laboradors, de destacats periodistes o d'intel·lectuals, de polítics, etc.

- Entreteniments: sopes de lletres, mots encreuats...

Com començar la publicació de la vostra revista o del butlletí?

1. Constituïu un consell de redacció i un equip de redacció
2. Estudieu la història de la institució.
3. Penseu com es finançarà la publicació: si la podeu finançar amb els vostres recursos, si podeu comptar amb suports institucionals, si teniu un patrocinador, si admetreu publicitat...
4. Analitzeu quins són els continguts que voleu tractar.
5. Definiu les seccions de la publicació.
6. Decidiu la seva periodicitat i calendari de treball.
7. Treballeu amb el dissenyador la maqueta: format, nombre de planes, de tintes, tipus i cos de la lletra, capçalera, titulars, etc. L'impressor i el dissenyador us poden donar bons consells per millorar la publicació.
8. Procureu disposar d'un bon estol de col·laboradors i col·laboradores periòdiques i puntuals.
9. Vetlleu sempre per la qualitat de la publicació: l'estil i les faltes ortogràfiques (recordeu que hi ha correctors automàtics), el disseny, les fotografies i les gràfiques...
10. Durant els primers números feu enquestes entre els lectors per tal de valorar la seva acceptació.

Si l'equip de redacció està format sobretot per voluntaris i voluntàries, cal cuidar-los molt. Així:

- Incloureu el seu nom i cognoms a l'equip de redacció i al peu o a la capçalera dels articles signats per ells/es.
- Els motivareu i animareu que escriguin.
- Valorareu públicament la seva dedicació.
- Intentareu facilitar, sempre que sigui possible, els mitjans innovadors que millorin la qualitat de la vostra publicació.

Un exemple de maqueta:

Pàgina 1: Portada: Capçalera, logotip de l'entitat, data de la publicació, número de la publicació, petit sumari, gran titular i il·lustració.

Pàgina 2: Sumari, equip de redacció, dues o tres notícies rellevants o cartes al director/a.

Pàgina 3: Editorial.

Pàgina 4: Opinió.

Pàgina 5: Entrevista

Pàgina 6: Tema del mes.

Pàgina 7: Tema del mes.

Pàgina 8: Article.

Pàgina 9: Article.

Pàgina 10: Notícies breus.

Pàgina 11: Notícies breus. Recomanacions. Entreteniments.

Pàgina 12: Contraportada: Il·lustracions, cites interessants, logotip de l'entitat, adreça, codi postal, població, telèfon, fax, *e-mail* i adreça de la web.

La distribució

A qui heu d'enviar la vostra revista o butlletí? Tots els vostres col·laboradors i col·laboradores (socis, donants, Junta Directiva, treballadors, etc.) l'han de rebre. També és convenient que la rebin els vostres contactes en els mitjans de comunicació i en les administracions públiques. Si ho permet el vostre pressupost també la podeu fer arribar a altres associacions, punts d'informació juvenil, líders d'opinió, associacions de veïns, etc.

D'altra banda heu de disposar aquest material en els expositors de la vostra seu i en les taules informatives que la vostra entitat munta en fires o mostres d'entitats o de solidaritat.

Per fer la distribució tingueu en compte el pes del material, si ho enviareu com a imprès o carta i el tipus de sobre que utilitzareu. També heu de tenir present que Correus té preus especials per la tramesa d'aquest tipus de publicacions i que existeixen empreses de distribució i de manipulació que fan preus especials per entitats com la vostra.

La utilització de les bases de dades informatitzades us permetrà fer arribar les vostres publicacions a totes les persones i col·lectius que trieu.

D'altra banda, penseu que l'ús de les noves tecnologies (correu electrònic, web) ja és una alternativa real als sistemes de distribució convencional i us pot suposar un estalvi de diners important.

4.2. La memòria d'activitats

La memòria anual de la vostra associació és un document que recull -de manera resumida- quines han estat les vostres activitats i objectius aconseguits durant tot l'any. És un bon resum pels vostres associats i col·laboradors, una targeta de presentació pels mitjans de comunicació, empreses i administracions que encara no us coneixen; i un justificant de la vostra acció per a les entitats que us financen o us donen suport. Així, doncs, és un material imprescindible.

Pel que fa a l'edició no cal que sigui luxosa, pot ser austera però digna, el que heu de procurar és que sigui fàcil de llegir, que contingui tot el que hom considera bàsic i que "entri pels ulls".

A l'hora de crear la vostra memòria d'activitats anuals heu de tenir en compte els següents elements:

1. La portada: A la portada ha de figurar clarament que és una memòria, a quin any correspon i quina entitat n'és l'autora. Moltes associacions reprodueixen el seu logotip per tal de refermar la seva "imatge de marca"; altres posen una fotografia representativa dels seus projectes.

2. Contraportada exterior: El més normal és que sigui neutra, fins i tot que no tingui continguts, llevat, evidentment del logotip de l'entitat amb totes les seves dades: adreça, codi postal, població, telèfon, fax, *e-mail* i web. En el cas de les entitats que tenen diverses seus o delegacions el més normal és fer constar les dades de l'oficina central, tot i que altres prefereixen reproduir-les totes.

3. Sumari i *staff*: Només obrir la memòria, els lectors han de trobar el sumari que els indica quins són els continguts que hi ha i a quines planes els poden trobar. També és molt important fer constar qui l'ha coordinat, qui l'ha fet i editat. Així doncs, podem fer una relació amb els noms i cognoms de les persones que formen part de l'equip de redacció, el dels col·laboradors/res, el del dissenyador/a i el de l'empresa impressora.

4. Breu presentació de l'entitat: Si una persona que no us coneix agafa la vostra memòria i quan comença a llegir-la "entra a sac" en les vostres activitats, li pot costar situar-se si no ha tingut cap text introductori sobre vosaltres. Aquesta és la finalitat de la breu presentació. El contingut explica els vostres orígens, la finalitat, la implantació territorial, els objectius, l'àmbit d'actuació, i les vostres vinculacions.

5. Carta del president o presidenta: Abans d'entrar en matèria, el president o presidenta adreça unes paraules als lectors. En aquesta carta fa una valoració del més rellevant d'aquest any, apunta les línies d'acció futura, comenta les possibles dificultats i agraeix el suport de persones i entitats. La carta va signada; per tant, s'ha de reproduir la signatura real del president/a. Aquest text confereix a la memòria un toc institucional, però també de proximitat al lector. A banda de la signatura, també és força usual reproduir una fotografia del president/a.

6. Els projectes: Aquest és el capítol més extens de la memòria, perquè hi esteu explicant a tots quina és la feina que feu i qui se'n beneficia. Ara bé, per no fer-lo excessivament carregós, convé donar-li un redactat periodístic i acompanyar-lo amb fotografies, mapes, gràfics, esquemes, etc. La selecció i la reproducció del material gràfic ha de ser molt acurada. És millor posar poques il·lustracions, però de qualitat. Si l'entitat efectua activitats a diverses comarques, comunitats autònomes o països queda molt bé reproduir un mapa gran (fins i tot a doble plana) que indiqui les zones d'intervenció.

7. Els serveis: Si la vostra associació ofereix als seus beneficiats o associats diferents serveis: assistència domiciliària, grups d'autoajuda, acompanyament, etc., els explicaríeu descrivint les seves característiques.

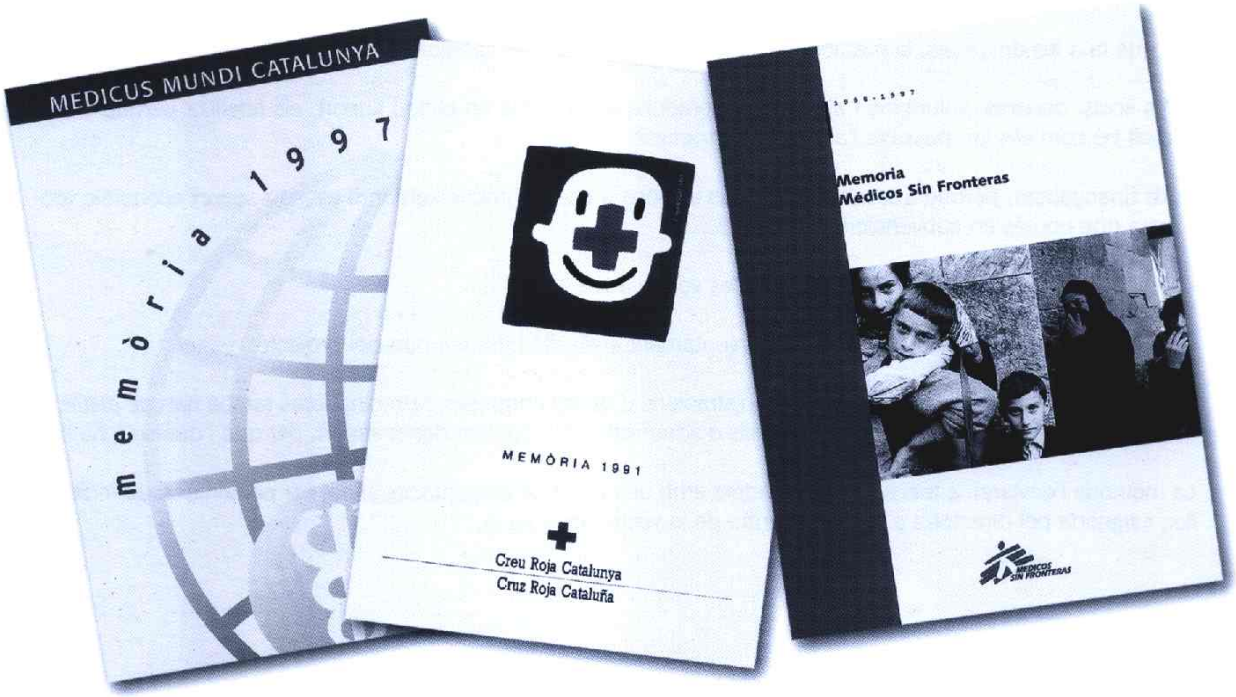
8. La comunicació: La comunicació comprèn les accions de difusió i/o sensibilització que feu (campanyes, conferències divulgatives, accions a escoles i universitats, taules informatives, etc.), la relació amb els mitjans de comunicació i amb les institucions i les publicacions que heu editat (butlletins, revistes, llibres, etc.). Algunes entitats s'estimen més fer apartats independents com ara: comunicació interna, comunicació externa, relacions institucionals, publicacions, difusió...

9. Formació: En aquest capítol expliqueu les activitats formatives efectuades per la vostra associació: seminaris, cursos, màsters, orientats al públic general o especialitzat, o als vostres col·laboradors (voluntaris, monitors, assistents, etc.)

10. Els objectius (pel proper o propers anys): Cada any, en l'Assemblea de l'associació o en el Patronat de la fundació se sol fer una valoració de la tasca efectuada, però també es marquen les prioritats d'actuació i els objectius a aconseguir pel proper o propers anys. Aquests, enunciats en ítems, els podeu reproduir a la memòria fent constar la data en què es van aprovar o decidir.

11. Dades econòmiques: La presentació de les dades econòmiques ha de ser molt senzilla i visual perquè si no els profans no "entenen" la informació. Així, abans de reproduir el balanç econòmic, el compte de resultats, l'informe de tresoreria, etc., és millor fer uns gràfics:

- Gràfic percentual de l'origen dels recursos de la nostra entitat: Administracions (UE, govern central, comunitats autònomes, ajuntaments i diputacions), aportacions privades, venda de productes promocionals, venda de serveis, interessos bancaris, altres.



- Gràfic percentual de la destinació dels recursos: projectes, serveis, educació, formació, sensibilització, promoció, despeses administratives, etc.

- Gràfic percentual o histograma de la destinació dels recursos als projectes o serveis per àrees d'activitat. Per exemple: atenció domiciliària, formació o capacitació de voluntaris, manteniment d'infraestructures, compra de materials, ajudes...

- Histograma o mapa geogràfic de la destinació dels recursos de projectes per països (en el cas que l'entitat efectuï projectes en altres països com fan les entitats de cooperació internacional).

12. L'informe d'auditoria: Al costat, a continuació de les dades econòmiques situeu l'informe de l'empresa auditora. Generalment es reprodueix el document degudament signat i registrat que ens ha enviat l'auditoria. Aquest referma la vostra voluntat de transparència i augmenta la credibilitat en la vostra tasca.

13. Les persones: Aquesta secció o capítol ofereix una relació exhaustiva de les persones que fan possible el vostre projecte de solidaritat: la Junta Directiva o el Patronat, l'equip de l'oficina, els voluntaris i voluntàries, els cooperants o voluntaris de llarga durada a l'exterior, els assessors, els educadors socials, els assistents socials, etc.

14. Els agraïments: Indispensable en una memòria. Diu un refrany castellà "Es de bien nacidos ser agradecidos". Doncs és veritat, els vostres patrocinadors o col·laboradors aprecien una menció a la vostra memòria. Per tant, hi podeu fer constar: Els finançadors dels projectes, els patrocinadors d'activitats, els contribuents o socis locals, els mitjans de comunicació, els col·lectius professionals, les escoles i universitats, altres entitats que considereu important mencionar.

15. Una butlleta per fer-se soci: La memòria reflecteix l'esforç de tot un any, les fites aconseguides i les il·lusions futures i qui les fa possibles. Heu de pensar que potser alguns lectors/es en llegir-la poden animar-se a sumar-se al vostre projecte. En aquest sentit, heu d'oferir les dades de contacte i una butlleta per associar-se.

Com deiem a l'inici d'aquest apartat, la memòria ha de ser un material atractiu i divulgatiu. Això suposa fer un esforç de síntesi per tal de no fer un document massa extens. Unes 20 -28 planes és una extensió força correcta. Tot dependrà de l'abast de les accions de la vostra entitat. Quan una associació gran veu que la seva memòria dóna per omplir 40 -60 planes i a més considera que no es pot reduir el contingut, pot fer una edició resumida, de "butxaca". Si es fa així caldrà determinar molt bé quines persones i entitats hauran de rebre cada tipus de memòria.

De nou, les noves tecnologies us ofereixen noves possibilitats: memòries presentades en disquet i paper o en CD-ROM interactiu, autoexecutables.

Pel que fa a les despeses, la memòria és un dels documents més rendibles:

- Als socis, donants, voluntaris i altres col·laboradors, els referma en el seu suport, els fidelitza perquè veuen molt bé com ells fan possible l'acció de l'associació.

- Als finançadors, perquè s'assabenten de les accions a què contribueixen amb els seu suport econòmic (encara que només en subvencionin una part).

- Als patrocinadors o *"supporters"* perquè "es veuen a la foto".

- Als socis locals perquè el treball es fa conjuntament amb ells i formen part del projecte.

Penseu que els departaments de les administracions o de les empreses patrocinadores també han de justificar davant dels Plens municipals o dels Consells d'administració a qui han donat suport, per què i què se n'ha tret.

La memòria l'enviareu a tots els col·laboradors amb una carta de presentació, si pot ser personalitzada molt millor, i signada pel director/a o pel president/a de la vostra associació.

4.3. Creació i manteniment d'una pàgina web

De moment, la majoria de les ONG que disposen d'un espai web –*website*– solament tenen les seves planes per oferir informació: història, finalitats, objectius, possibilitats de col·laboració, vincles a altres espais web d'altres ONG o d'entitats especialitzades en diversos temes de l'àmbit de l'ONG (pau, drets humans, drogadicció, ecologia, etc.)

El problema no és "volcar" la informació, sinó saber quina informació és rellevant. Perquè les entitats valoreu la qualitat de la web, us heu de fixar en:

Continguts:

- Per a qui està pensada? Quins són els destinataris? Quina és la finalitat de la pàgina i què conté?
- La informació, és completa i exacta? Quin és el valor relatiu de la plana comparada amb altres fonts d'informació (tríptics, dossiers, revista de l'entitat...)?
- De quina data són els arxius i documents que s'ofereixen? Estan al dia? Són exhaustius?
- Quins són els criteris de selecció d'enllaços? Són rellevants i apropiats?
- Hi ha recursos multimèdia a la plana? Hi afegeixen quelcom?

Estructura:

- Té un bon disseny?
- Tenen alguna utilitat els gràfics o són solament decoratius?
- Són clares les icones?
- Està correctament redactat el text?
- L'espai web està preparat per a diferents navegadors?
- Es tenen en compte les necessitats dels discapacitats?
- Hi ha enllaços a motors de recerca?

Fonts i dades:

- Qui és l'autor o productor?
- El lloc és gratuït o comercial?
- Quan es va produir? Quan es va penjar? Quan es va revisar per última vegada?
- Estan els enllaços al dia? Hi ha enllaços cecs?
- Es facilita informació per contactar amb l'autor o productor?

Creació d'una pàgina web

En primer lloc heu de triar un nom de domini pel vostre lloc web. Alguns consells:

- És imprescindible que registreu el vostre nom de domini.
- Les extensions .com indiquen ús comercial, les .org organitzacions.
- El nom que trieu ha de sortir a tot el material que tingui relació amb la vostra entitat: fulls timbrats, sobres, targetes, signatura automàtica del correu electrònic, etc.
- Escolliu un nom que us agradi i que no passi de moda. Millor si és curt i fàcil de recordar. Eviteu els subratllats, accents i altres elements que sovint porten problemes (per exemple la ñ).

A continuació heu de determinar els objectius de la vostra pàgina web:

- Serà una web informativa, comercial, d'entreteniment?
- A qui anirà adreçada?
- Qui la dissenyarà? Qui en gestionarà els continguts i la mantindrà?
- Cada quant de temps l'actualitzareu?
- Serà interactiva?
- Preteneu captar recursos econòmics i humans mitjançant la web?

Recomanacions per crear-la:

- Abans de començar, feu un esborrany o esquema sobre paper. Sovint s'utilitza un diagrama en forma d'arbre. Indiqueu què ha de sortir a la plana principal (*home page*) i en quants nivells sortirà la informació.

- Dissenyeu una pàgina web que exigeixi poques hores setmanals per a la introducció o modificació d'informació.

- No carregueu de continguts excessivament la vostra pàgina web. És millor que els continguts siguin sintètics però molt ben treballats.

- Una part dels continguts són perennes (historia, objectius, finalitat, àrees de treball, directori de les seus, etc.). En canvi, altres cal que els aneu renovant periòdicament: articles interessants, consells pràctics, notícies...

- Els elements gràfics o mòbils fan que la plana sigui molt atractiva, però sovint en dificulten la càrrega.

- La pàgina principal (*home page*) ha de ser espectacular, vistosa. La primera impressió és la que compta més per al navegant.

- El menú de navegació ha de ser senzill i clar. L'accés als continguts ha de ser ràpid (es recomana que no s'hagi de fer clic més de tres cops).

- Si teniu moltes planes "en construcció" donareu una mala imatge als navegants. És millor no penjar una secció fins que no la tingueu acabada.

- Teniu present que molts recursos que podeu penjar a la vostra web són gratuïts: eines de recerca, gràfics, icones, *e-mails*, etc.

Publicitar el web:

Per donar a conèixer el vostre espai web teniu diverses possibilitats:

- Donar-lo d'alta a buscadors i metabuscadors: La major part dels usuaris que arribin a la vostra plana ho faran mitjançant un buscador, per tant, cal que us doneu d'alta en els més importants. Ho podeu fer vosaltres un a un. També hi ha programes que ho fan de manera automàtica.

- Donar-vos d'alta en un portal ja sigui horitzontal (Terra, Ya.com, Eresmas, etc.) o vertical (canalsolidario.com, risolidaria.org. nodo50, etc.).

- Mitjançant *banners* publicitaris gratuïts o de pagament. En el primer cas, es tracta de programes d'intercanvi. Envieu un *banner* i, a canvi, deixareu un espai a la vostra web per col·locar el de l'altre. Si preferiu el sistema de pagament, heu de triar molt bé la web on contracteu l'espai publicitari per tal de rendibilitzar-lo al màxim.

Si feu difusió a través dels *banners* tingueu en compte que:

- Els *banners* passen de moda ràpidament (2-3 setmanes).
- Hi ha programes de disseny de *banners* gratuïts.
- El *banner* s'ha de moure.
- El *banner* amb animació augmenta l'impacte.

Seguiment del lloc web:

Per saber l'impacte de la vostra pàgina web heu d'instal·lar controladors de les visites a la *home page* –pàgina d'inici–, i a les diverses seccions. Així sabreu els nivells de trànsit de la vostra web i quines són les seccions que tenen més interès i/o acceptació entre els navegants que han entrat a consultar-la.

Finançament de la pàgina web:

Per tal de fer-vos una pàgina web, cal que teniu present les diferents possibilitats de finançament o suport:

- Disseny gratuït: Des de diverses regidories o àrees de l'administració pública s'ofereix suport a les associacions per dissenyar la pàgina web. També hi ha associacions de professionals d'aquest sector que us ho poden fer de franc. Finalment, podeu aconseguir que especialistes reconeguts col·laborin voluntàriament amb vosaltres.

- Acceptar publicitat en la vostra pàgina web: Si la vostra pàgina té un volum interessant de visites, hi ha empreses disposades a pagar per inserir un anunci. El cost dependrà de la mida i ubicació de l'anunci.

- Patrocini: També podeu aconseguir que una empresa, administració o fundació us patrocini la web. Generalment el patrocinador paga més que un anunciant normal. Ara bé, exigeix una relació d'exclusivitat.

4.4. Creació d'una col·lecció de llibres

Moltes entitats teniu una dilatada experiència en un camp d'actuació específica; altres es dediquen a la investigació. Tant en un cas com en un altre, sovint us plantegeu crear una col·lecció de llibres per difondre les vostres experiències o coneixements. Ara bé, crear una col·lecció de llibres és una iniciativa que no està exempta de dificultats. Amb les següents indicacions esperem que no ho sigui tant.

Els passos a seguir per crear una col·lecció de llibres són:

1. Definiu una línia editorial i una orientació (publicacions divulgatives, tècniques, assaig, etc.).

2. Constituïu el Consell de redacció i definiu les funcions dels seus membres: Normalment el Consell de redacció està format per diverses persones de la Junta Directiva i per assessors/es voluntaris. També se sol comptar amb persones de reconegut prestigi social que ajuden amb les seves observacions i recomanacions.

3. Creeu l'Equip de redacció: Un Equip de redacció el formen el director de la publicació o publicacions, el maquetador, el redactor en cap i els redactors.

4. Finançament: Abans de tirar endavant una col·lecció de llibres us heu de plantejar com es finançarà. Teniu diferents possibilitats:

- Presentant la col·lecció o alguns títols com un projecte i presentar-ho a les convocatòries que fan les diferents administracions públiques.

- Assumint vosaltres el cost de l'edició, cercant empreses que us puguin fer un bon preu.

- Cercant el patrocini d'empreses o fundacions.

- Cofinanciant-la amb altres entitats, repartint proporcionalment el cost dels diferents títols que publiqueu.

- Cercant la coproducció amb una editorial que assumeixi la part més important de la despesa, però estipulant el tant per cent de benefici que es quedarà un cop publiqueu les obres.

- Creant vosaltres, o amb altres entitats, una petita editorial.

5. La distribució: Tant important com la producció és pensar en la distribució, sobretot si la venda dels llibres ha de cobrir les despeses d'edició. Així:

- Penseu en el tiratge de cada títol.
- Definiu quin serà el públic objectiu a qui van dirigides les obres i com l'assabentareu de les vostres publicacions.
- Concreteu els canals de distribució.
- Establiu on se situaran els punts de venda.

6. La promoció: Perquè qualsevol obra es vengui cal promocionar-la. Com ho podeu fer?

- Difonent les novetats entre el vostre col·lectiu, animant-lo a adquirir-les.
- Convocant els especialistes dels mitjans de comunicació a les rodes de premsa de presentació.
- Contractant publicitat a diferents mitjans de comunicació.
- Fent difusió en potencials punts de venda: universitats, centres de negocis, llibreries especialitzades, mostres d'entitats, exposicions, etc.

7. Els punts de venda: Feta la promoció, on podran adquirir la col·lecció?

- Als quioscos.
- A les seus de l'entitat.
- Als punts d'informació juvenil.
- A les llibreries especialitzades.
- Etc.

8. Quina serà la vostra política de preus? Plantegeu-vos:

- El preu de cada exemplar serà el preu de mercat o li posareu un preu simbòlic? En el cas que el preu sigui simbòlic, com repercutirà aquesta opció en l'amortització del cost?

- Si heu fet una aliança amb alguna editorial podeu utilitzar diversos "reclams": el 0 '7 %, el 7% o el 50% de les vendes d'aquest llibre aniran destinades a...

Penseu que, a banda dels possibles beneficis econòmics que es poden obtenir per la venda dels vostres llibres, aquests són també una eina de difusió de les vostres activitats i de prestigi davant del públic, dels mitjans de comunicació, les universitats, els col·legis professionals i les administracions públiques.

5 ORGANITZACIÓ D'ACTES INTERNS I EXTERNS

5.1. Organització d'actes: pautes generals.

La complexitat de l'organització de qualsevol acte, la seva programació i execució, requereixen de tota la vostra atenció i planificació. A continuació teniu unes pautes generals a seguir en la preparació d'un acte, ja sigui intern o extern:

1. Idea general de l'acte a organitzar:

   - Determinar la necessitat de l'acte.
   - Precisar els seus objectius i finalitats.
   - Especificar quines són les zones d'influència.
   - Elaborar el pressupost previ.

2. Organització de l'acte:

   - Distribució del temps.
   - Planificació general.
   - Assaig.

3. Invitats:

   - Selecció. Llista.
   - Creació i tramesa de les invitacions.
   - Confirmació de l'assistència.
   - Desplaçaments i allotjament.

4. El lloc on fareu l'acte:

   - Situació.
   - Capacitat.
   - Climatologia.
   - Serveis diversos: recepció, guarda-roba, bar, servei d'àpats, telèfon públic, lavabos, etc.

5. Seguretat:

   - Exterior i interior: accessibilitat, sortides d'emergència, extintors...
   - En els desplaçaments.
   - Llista i/o credencials.

6. Transports:

   - Viatges.
   - Organització i reserves.
   - Aparcament.

7. Materials gràfics:

   - Material de papereria: cartes i sobres timbrats.
   - Díptics, tríptics, cartells, etc.
   - Invitacions.
   - Menús.

8. Tècniques d'ordenació dels assistents:

- Parlaments o intervencions en presentacions, conferències i taules rodones.
- Col·locació dels invitats.
- Ordre d'entrada i sortida de les autoritats en actes on es requereix el protocol.

9. Logística:

- Plànols.
- Itineraris i rutes alternatives.
- Cronometratge dels recorreguts.
- Ornamentació general.
- Col·locació de banderes.
- Capacitat.

10. Personal:

- Coordinador/a de l'esdeveniment.
- Auxiliars de relacions públiques i protocol.
- Traductors i intèrprets.
- Hostesses.
- Servei d'àpats

11. Mitjans de comunicació:

- Selecció dels mitjans de comunicació.
- Confecció del dossier de premsa.
- Redacció i tramesa dels comunicats de premsa.
- Organització de rodes de premsa.
- Coordinació i atenció als diferents mitjans de comunicació.
- Seguiment de premsa.

12. Pressupost general de l'acte.

13. Accions posteriors a l'acte:

- Valoració dels resultats de l'acte.
- Dossier-arxiu de tot el material utilitzat.
- Agraïments especials.
- Tancament del pressupost.

5.2. L'organització d'un acte: *pre-act, act* i *post-act*

L'organització de qualsevol esdeveniment necessita molt temps de preparació per molt senzill que sigui. S'utilitzen gran diversitat de serveis i heu de controlar-ne el bon funcionament general i tots els detalls.

En primer lloc heu de tenir en compte que tot acte està dividit en tres parts:

1. Les activitats prèvies a l'acte (*pre-act*).
2. La preparació de l'acte (*act*).
3. Les activitats posteriors a l'acte (*post-act*).

El *pre-act*

1. Definiu els objectius:

Elaboreu un informe escrit i detallat que contingui els objectius que preteneu assolir amb l'acte que esteu organitzant, especificant aspectes com:

- L'assistència prevista.
- La difusió en els mitjans de comunicació.
- La promoció que caldrà fer.
- Les possibles col·laboracions o patrocinis.
- Etc.

2. Analitzeu els públics objectius de l'acte.

És molt important que estudieu amb deteniment els públics als quals us dirigiu, tant d'àmbit intern com extern, ja que l'èxit d'assistència dependrà de la correcta elecció del públic objectiu. Per exemple:

- Públic intern: socis, donants, voluntaris, treballadors.

- Públic extern: públic en general, professionals de la salut, de l'educació, dels mitjans de comunicació, de l'administració pública, experts en demografia, etc.

3. Compte amb Murphy!

Podem resumir les lleis de Murphy dient "*si alguna cosa pot anar malament, anirà malament*".

Quan organitzeu qualsevol esdeveniment teniu-lo ben present. Analitzeu qualsevol situació o inconvenient que pugui sorgir i que, a més, comprometi l'èxit de l'acte. A continuació teniu unes normes o consells generals que cal tenir en compte:

- Si l'acte és a l'aire lliure, tingueu sempre un lloc alternatiu protegit per si plou.

- No organitzeu un acte en les mateixes dates en què es fan altres actes importants a la vostra població o que puguin influir en l'assistència del vostre públic objectiu.

- Vigileu que aquest dia no coincideixi amb un acte social o esportiu important: partits de futbol del Barça o de l'Espanyol, finals de la Copa del Rei, partits de la Champions League, marxes atlètiques de renom, Correfoc, Piromusical, Festes locals o de barri, etc.

- Si l'acte el feu en un lloc públic, recordeu que cal demanar els permisos municipals amb temps suficients, al departament corresponent (Parcs i jardins, Via pública, Guàrdia Urbana).

- Si penseu que vindrà un gran nombre de persones, preveieu un servei mèdic o de socorrista o contacte amb Protecció Civil.

- En la majoria dels actes convé contractar una assegurança de responsabilitat civil.

- Si calen mitjans audiovisuals, convé tenir aparells de recanvi o recanvis (bombetes), així com lladres i allargadors.

- Faciliteu al màxim l'aparcament.

- Contracteu seguretat, sobretot si l'acte és a l'aire lliure i obert a tothom.

- En grans esdeveniments a l'aire lliure també se sol contractar alguna empresa de neteja perquè deixi tot el lloc en perfectes condicions. Si es fa en un lloc tancat, us recomanem que consulteu als responsables de l'espai.

Recordant algunes de les lleis de Murphy, cal saber que:

- Tot requereix més temps del que us penseu.

- Sense control i seguiment, les coses tendeixen a anar de mal en pitjor.

- És impossible satisfer a tothom.

- Si aprecieu que hi ha quatre formes possibles que alguna cosa surti malament i les eviteu, no tardarà en sorgir la cinquena.

- Si descuideu la preparació, compte! Les possibilitats de fracàs són molt més altes que les d'èxit.

- Quan alguna cosa surt malament, sempre hi haurà algun conegut que ja ho sabia.

4. Feu una llista de les necessitats.

Estudieu quines són les necessitats per a cada acte, tant les materials (cadires, taules, megafonia...) com les de personal (seguretat, hostesses, oradors, conductors, coordinació, traducció, etc.). En l'apartat 5.6. teniu una llista de control que us ajudarà a efectuar aquesta relació

5. Elaboreu el pressupost.

Un cop definides les necessitats que requereix l'acte, elaboreu un pressupost acurat, el més aproximat a la realitat. Sobre aquest pressupost convé que hi afegiu entre un 10 i un 15% per despeses imprevistes.

Act

1. Pla d'acció al minut (o programa).

Tot acte té un Pla d'Acció al Minut (PAM) propi, que consisteix a agrupar totes les activitats de l'acte per minuts. Per exemple:

PAM d'una inauguració:

11.30 h Convocatòria dels invitats.
11.45 h Paraules inaugurals del president de l'entitat.
11.55 h Breu discurs de l'alcalde.
12.05 h L'alcalde, juntament amb el president, descobreixen una placa commemorativa.
12.10 h Signatura en el llibre d'honor de l'entitat.
12.15 h Visita al local que s'acaba d'inaugurar.
12.20 h Se serveix als assistents un refrigeri.
12.55 h Final de la inauguració.

2. Assaigs

Sempre cal fer un o dos assaigs abans de l'inici de l'acte, molt millor si es poden fer dies abans. Això us permet veure les possibles dificultats i inconvenients i solucionar-los amb temps.

Comproveu amb suficient temps tot el material que aneu a utilitzar durant cada acte: megafonia, il·luminació, audiovisuals, aire condicionat, etc.

Si contracteu hostesses i/o seguretat, és molt important que coneguin prèviament el lloc on es farà l'acte. Han de saber quines seran les seves feines i responsabilitats i on s'han d'ubicar.

3. *Timming* general de l'acte.

El *timming* –càlcul del temps– és l'ordenació de totes les activitats en coordenades acció-temps. Sigueu el més precisos possibles i, sobretot, procureu acomplir-lo!

Seguint l'exemple de la inauguració, el *timming* podria ser:

Activitats	Juny				Juliol				Agost			
Selecció invitats												
Enviar invitacions												
Confirmar invitacions												
Invitació alcalde												
Confirmar Alcalde												
Contractar servei d'àpats												
Comprar placa comm.												
Col·locar placa com.												
Dia de l'acte												28

Post-act

1. Dossier de valoració.

Després d'haver efectuat l'acte, convé que n'elaboreu un informe-dossier final amb totes les conclusions positives i negatives del mateix. Procureu ser el més sincers possibles.

Aquest dossier inclou tota la informació principal utilitzada per aquest acte, com:

- Models de cartes utilitzades (a la premsa, a les autoritats, als invitats, etc.)
- Models d'invitacions.
- Permisos.
- Contractes.
- PAM i càlcul del temps de l'acte.
- Llista de les persones assistents.
- Patrocinadors i col·laboradors.
- Etc.

2. Dossier arxiu.

Aquest dossier inclou tot el material que s'hagi generat per a l'acte:

- Dossier fotogràfic (selecció de les millors fotografies).
- Filmacions de vídeo (si disposeu de diferents vídeos gravats, passeu-los tots en una sola cinta amb les millors imatges).
- Material promocional (models de tríptics, cartells, anuncis, etc.)
- Gravacions de totes les entrevistes a la ràdio.
- Dossier de les aparicions en la premsa escrita.
- Etc.

3. Agraïments.

Els agraïments són un dels aspectes més importants i al mateix temps més oblidats en l'organització de tot acte.

No us heu d'oblidar d'agrair la seva participació a tota persona o entitat que hagi col·laborat en l'organització de l'acte. Per exemple:

- A les persones assistents (o a les més importants o representatives).
- Al personal contractat o a les seves empreses (hostesses, seguretat, neteja, etc.)
- Als patrocinadors i col·laboradors (als qui també fareu arribar un informe posterior).
- Als mitjans de comunicació (als que publiquin notes de l'acte).
- Als proveïdors de material.
- Etc.

Els agraïments se solen fer mitjançant una carta personalitzada signada per la persona més important de l'entitat organitzadora de l'acte. En ocasions s'hi pot adjuntar algun detall, com fotografies o obsequis commemoratius.

4. Dossier informe per als patrocinadors (empreses, administracions, fundacions, etc.)

Un cop efectuat l'acte, i passats uns dies, n'heu de redactar un dossier informe per als patrocinadors. En aquest podeu fer constar:

- Un resum de com va anar l'acte.
- La valoració del nombre total d'assistents.
- El dossier de seguiment de premsa.
- Un recull amb les millors fotografies o un vídeo-resum.
- La justificació de les despeses.
- La valoració cost-efectivitat.

Aquest dossier el podeu enviar per correu amb una carta de presentació, però us aconsellem que concerteu una entrevista i el lliureu a mà.

5. Tancament del pressupost.

Un cop finalitzar l'acte, estudieu-ne totes les despeses i ingressos produïts i comproveu la desviació existent respecte al pressupost inicial.

És important saber si ha estat necessària la utilització del percentatge destinat a imprevistos (entre un 10 i un 15 per cent del total) calculat en el pressupost inicial.

Procureu que en les campanyes que organitzeu, el pressupost final no superi el pressupost inicial i els seus imprevistos, el contrari indicarà que no es calculà amb suficient precisió des dels seus inicis.

Quadre resum per organitzar actes

Pre-act	*Act*	*Post-act*
– Definiu els objectius. – Analitzeu els públics. – Compte amb Murphy! – Llista de necessitats. – Pressupost previ.	– PAM – *Timming* general. – Assajos preliminars.	– Dossier de valoració. – Dossier arxiu. – Agraïments. – Tancament del pressupost.

5.3. Exemples d'activitats internes i externes

A continuació teniu una relació dels diferents actes interns o externs que se solen organitzar en una associació. Tot i que hem fet una classificació en tres grups, moltes accions es poden classificar alhora com a internes, externes o especials, depenent del públic a qui van adreçades.

La relació és força exhaustiva. Això no vol dir que totes les associacions puguin organitzar totes aquestes activitats. Portar-les a terme dependrà de:

- La capacitat organitzativa de l'entitat.
- L'experiència que es tingui.
- Els recursos econòmics i humans que disposeu.
- El públic al qual us voleu adreçar.

Activitats internes:

- Panells d'anuncis.
- Sistemes de suggerències: bústies, enquestes...
- Reunions de treball.
- Conferències, presentacions.
- Butlletí, *newsletters*, *house organ* o revista de l'entitat.
- Fullets de benvinguda.
- Protocols per al personal o els voluntaris nous.

Activitats internes / externes especials:

- Dia de portes obertes (*Open house*).
- Inauguracions.
- Visites de VIPS.
- Aniversaris de l'entitat.
- Participació / organització de festes específiques.
- Premis, concursos.
- Exposicions.
- Felicitacions.
- Seminaris de formació per a socis, donants i voluntaris i públic en general.
- Línia 900.

Activitats externes:

- Atenció telefònica al públic.
- Campanyes publicitàries.
- Captació de socis, donants i voluntaris.
- Campanyes escolars anuals planificades.
- Tallers.
- Exposicions didàctiques.
- Concursos escolars.
- Conferències, cursos, seminaris de divulgació.
- Fòrums, trobades de reflexió i debat.
- Festivals, actuacions musicals.
- Desfilades de models.
- Balls de saló.
- Maratons de contes, cançons, poesia.
- "Mercadillos" solidaris.
- Fires d'artesans.
- Subhastes.
- Publicacions.
- Web.

5.4. Exemple d'organització d'un acte extern: la participació firal

Actualment a la majoria de les grans ciutats del nostre país s'ha produït un increment substancial de l'oferta de fires, salons i congressos. Les característiques pròpies d'aquestes fires fan que siguin un instrument molt important a disposició de les associacions per tal de difondre les seves activitats.

Algunes de les fires que us poden resultar interessants són:

- El Saló de l'Ensenyament.
- L'Expodidàctica.
- El Saló de la Infància i la Joventut.
- La Festa de la Diversitat.
- La Mercè Solidària.
- El Saló del Desenvolupament Local de Cornellà de Llobregat.
- El Mercat del Ram de Vic.
- La Fira de la Candelera de Molins de Rei.
- La Fira de l'Ascensió de Granollers.
- El Minusval de Lleida.
- Altres fires locals.
- Etc.

Per a totes les persones que les visiten suposa accedir a la millor font d'informació de manera immediata.

Els avantatges i les oportunitats que ofereix la participació firal als expositors són:

- **Disponibilitat**: Els visitants tenen una actitud receptiva, van a la fira, saló o congrés a buscar informació, solucions per a les seves necessitats i possibilitats de col·laboració.

- **Captació**: A les fires faciliteu als visitants que es posin en contacte directe amb vosaltres, cosa que afavoreix les possibilitats de captació de socis, donants i voluntaris.

- **Accessibilitat**: En aquests salons s'accedeix als clients potencials de manera més natural que si anéssiu "porta a porta".

- **Rendibilitat**: El cost per contacte es redueix a les exposicions ja que durant el dia o dies es poden fer més contactes que en tot un mes a les vostres oficines.

- **Presentació**: En aquests salons, els visitants i alhora socis, donants o voluntaris potencials, poden veure –a través de diferents materials o testimonis– l'abast de les vostres actuacions.

- **Eficàcia**: La decisió de col·laborar amb vosaltres s'accelera pel coneixement directe i per la possibilitat de comparació que té el visitant (si hi ha més entitats com la vostra en el mateix saló).

El programa de participació firal es planteja com un procés que consta de tres fases diferenciades, de manera similar al que hem plantejat en l'apartat 2 d'aquest capítol:

- Prefira.
- Fira.
- Postfira.

Prefira: decisions estratègiques, planificació i organització.

1. Establiu objectius quantificables de participació per:

- Generar possibilitats de col·laboració.
- Obtenir contactes qualificats.
- Introduir i promocionar els vostres projectes i serveis.
- Potenciar la imatge corporativa.
- Fidelitzar els vostres col·laboradors.
- Analitzar el vostre sector i les actuacions d'altres entitats similars a la nostra.
- Potenciar les relacions públiques amb els mitjans de comunicació.
- Pressupost. Quant s'ha d'invertir i com s'ha de fer?

2. Definiu el públic objectiu que preteneu captar:

La definició del públic objectiu al qual us voleu adreçar contribueix de manera decisiva a la correcta selecció dels salons potencials més adequats, com també al disseny i desenvolupament del programa de comunicació anterior, durant i posterior a la fira.

Per això és necessari que l'entitat expositora determini amb la major precisió possible el tipus de públic que pretén identificar i captar d'acord a unes característiques determinades com, per exemple:

- El sector.
- L'activitat.
- La situació geogràfica.
- El nivell sociolaboral.
- El nivell formatiu.
- L'estatus social.

3. Analitzeu i seleccioneu els salons:

Fareu una anàlisi i selecció dels salons o fires, segons els factors següents:

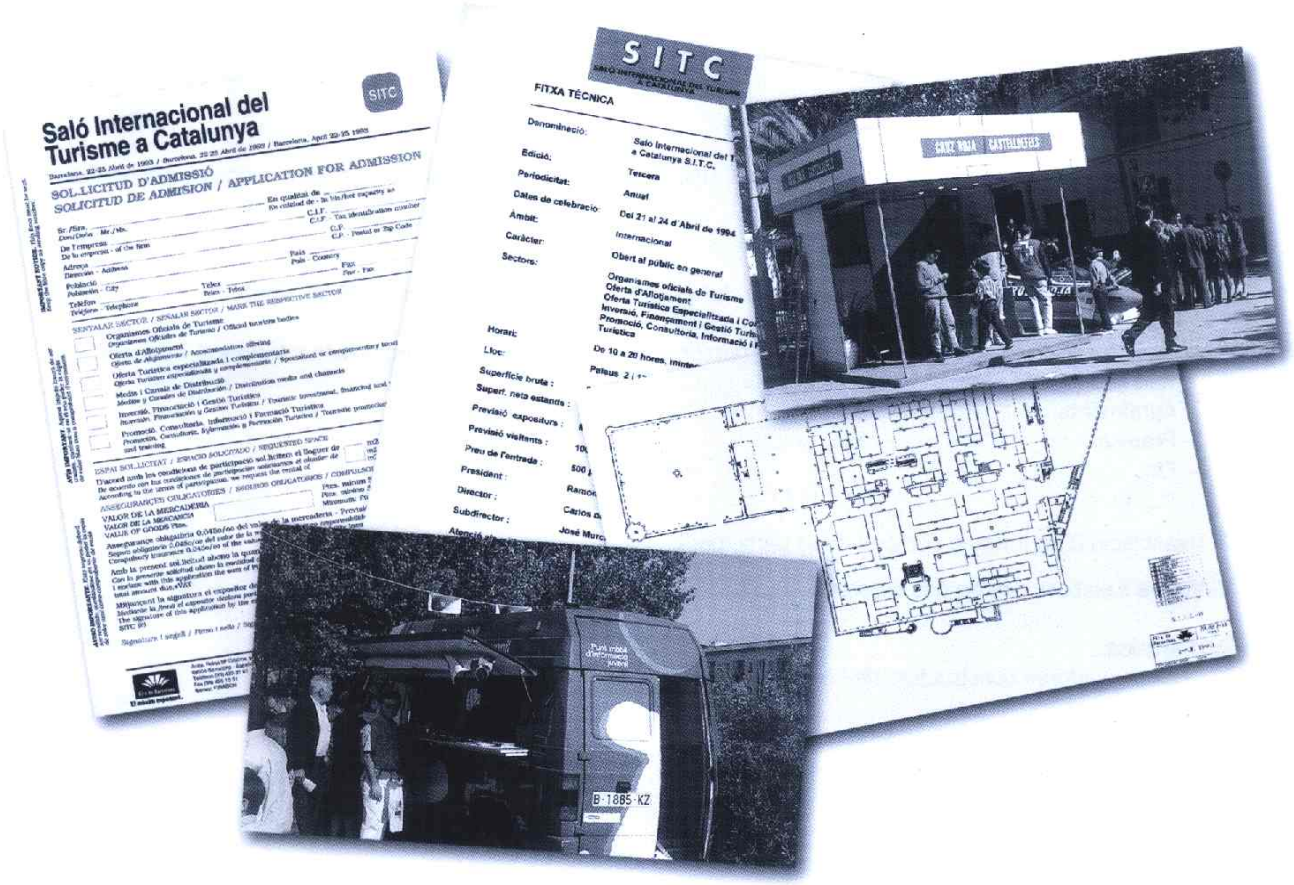
- Sectors representats.
- Expositors.
- Visitants.
- Superfície neta ocupada.
- Organització.
- Promoció.
- Accés a les bases de dades dels visitants.
- Activitats paral·leles.
- Dades de celebració.
- Infraestructures del recinte firal.

4. Planifiqueu i organitzeu el programa de participació firal:

a) Contractació i promoció de l'estand.

b) Programa de comunicació:

- Invitacions / passis.
- Publitrameses.
- Telemàrqueting.
- Premsa especialitzada.
- Confecció dels dossiers de premsa.
- Etc.



c) Programa de formació per al personal que s'ha d'estar a l'estand:

- Responsables de l'estand.
- Coordinador/a de l'estand.
- Persones de la Junta Directiva o del Patronat.
- Personal de l'oficina.
- Personal extern: hostesses, intèrprets...

Fira: Accions.

1. Analitzeu els processos de promoció:

- L'obertura. Com s'atén al visitant?
- Qualificació i representació. Com s'ha d'orientar la promoció?
- Realització de fitxes de contacte per al registre d'informació.
- Tancament.

2. Possibles accions a efectuar:

- Inauguració i clausura de l'estand.
- Projeccions de documentals.
- Distribució del material informatiu adequat.
- Lliurament d'articles promocionals.
- Entrevistes en els mitjans de comunicació "a peu d'estand".
- Organització o participació en seminaris i conferències.
- Captació de socis, donants i voluntaris.

3. Programa d'atencions:

- Atenció als VIP.
- Atenció als nostres col·laboradors.
- Atenció al públic.
- Atenció a la premsa.

Post-fira: Seguiment de contactes.

1. Seguiment:

Es fa una recopilació i una anàlisi de tota la informació obtinguda per desenvolupar les accions de seguiment oportú, com ara:

- Confirmacions telefòniques de reunions.
- Planificació i organització d'entrevistes en funció del tipus de contactes que hàgiu tingut (patrocinadors, institucions públiques, socis, voluntaris...).
- Tramesa d'informació promocional a les persones que us han sol·licitat rebre més informació i que us han facilitat les seves dades.
- Agraïments.
- Premsa.
- Etc.

2. Realització d'un informe complet de la participació:

L'informe s'elabora des de dos vessants:

Part tècnica:
- Dissenyadors i constructors de l'estand.
- Transportistes.
- Hostesses, intèrprets, auxiliars.
- Condicions i serveis del recinte firal.
- Etc.

Part promocional:
- Contactes efectuats.
- Actuació del vostre personal de contacte.
- Anàlisi del sector.
- Anàlisi d'altres estands d'entitats similars a la vostra.
- Efectivitat de la promoció.
- Documentació.
- Etc.

3. Mesura dels resultats:

Hi ha una sèrie de factors controlables per l'expositor que influeixen notablement en els resultats de participació i que han de ser, en la mesura que es pugui, estudiats i avaluats. S'han d'obtenir les dades següents:

- Cost per contacte efectuat.
- Cost per col·laboració tancada.
- Rendiment.
- Càlcul del rendiment a llarg termini.

5.5. Exemple d'organització d'un acte intern: una conferència o presentació

L'organització de conferències o presentacions tant la podem considerar com un acte intern o extern, depenent del col·lectiu al qual us adreceu. En aquest cas, penseu en una conferència o presentació adreçada especialment als nostres col·laboradors i col·laboradores.

Aquí teniu uns quants consells pràctics perquè aquests actes tinguin èxit:

El lloc:

- Organitzeu la conferència en un lloc que conegueu i que hàgiu vist prèviament.

- Si l'acte el féu fora de la vostra seu, no us refieu dels catàlegs o fullets dels hotels o centres, sovint les fotografies enganyen. Visiteu la sala sempre.

- Pregunteu quines són les condicions d'accessibilitat, especialment per a les persones que tinguin alguna disminució física.

- Comproveu tota la instal·lació: la il·luminació, la calefacció, l'acústica, la megafonia, etc.

- Comproveu tot el material àudio-visual que hagueu d'utilitzar (transparències, diapositives, vídeo, televisió, projectors, etc). Si és possible, disposeu d'un aparell de recanvi o de recanvis (bombetes).

- Reviseu les condicions de visibilitat de tots els seients.

- Sempre que es pugui, feu dos passadissos en comptes d'un, facilitareu l'accés a tots els assistents.

- La taula dels ponents sempre l'heu de col·locar en el lloc oposat a l'entrada del públic per tal que les persones que arribin tard no destorbin el desenvolupament de l'acte.

- Informeu-vos de les possibilitats d'aparcament en les rodalies, així com dels mitjans de transport públic que hi ha per arribar-hi.

- Si podeu, habiliteu una zona per a no fumadors.

- Pregunteu si hi ha servei de telèfon públic.

- Esbrineu si podeu col·locar indicadors del lloc on es farà la conferència (si l'acte s'organitza en un hotel, normalment ells ja s'encarreguen de la senyalització de les sales).

- Si el/la conferenciant o les persones assistents vénen de fora de la ciutat, penseu si es poden allotjar a prop del lloc on es farà la conferència. Si aquesta es fa en un hotel, si hi ha places.

- Esbrineu els noms de les persones responsables de les instal·lacions: el director de l'hotel o del centre cívic, el conserge, el tècnic, els muntadors de sala, etc.

El dia i hora

- Tot depenent del públic al qui va adreçada la conferència, trieu amb molta cura el dia i hora.

- Atenció als dies que hi ha grans esdeveniments mediàtics o socials: partits de futbol rellevants, finals de futbol, bàsquet o handbol, olimpíades, programes de televisió especials, festes populars, etc.

- Normalment les conferències se solen fer cap a 2/4 de 7 de la tarda o les 8. Si van adreçades a gent gran, entre les 5 i les 6 de la tarda.

- Els dissabtes són més indicats per organitzar cursos que per muntar conferències.

La reserva

- Si feu la conferència fora de la vostra seu, o si en la vostra seu disposeu d'una sala adequada, però que s'utilitza sovint, reserveu-la amb temps suficient.

- Si la reserva la feu en un hotel o en un centre cívic, feu-la sempre per escrit, i demaneu-ne la confirmació per fax.

La difusió

- Per assegurar l'èxit de la convocatòria convé fer-ne una bona difusió. Podeu fer una invitació o un senzill programa de ma que enviareu per correu a les persones i entitats que considereu oportunes.

- També haureu de redactar una breu nota de premsa que fareu arribar als mitjans de comunicació. El dia abans convé que envieu per fax un breu recordatori al responsable de l'agenda del dia de cada mitjà de comunicació.

- Si disposeu de la vostra pròpia web o pertanyeu a algun portal no us oblideu d'incloure aquesta informació en la secció "Agenda".

- Si, a més a més, voleu garantir una assistència mínima demaneu la confirmació i féu trucades de record o seguiment a la vostra llista de col·laboradors o de contactes.

- En el cas que espereu una gran assistència de públic i la sala tingui un aforament limitat, especifiqueu al programa o invitació aquesta informació i demaneu la confirmació tot indicant que cal confirmar l'assistència i que les reserves es faran per rigorós ordre de confirmació.

El dia D

- Si la sala on es fa la conferència està en un gran edifici, assegureu-vos que serà fàcil trobar-la, ja sigui amb rètols indicadors, hostesses o auxiliars.

- Si la sala ha estat ocupada prèviament, preveieu que hi hagi una hora per deixar-la de nou en condicions.

- Els organitzadors han de restar a la sala ben be una hora abans de l'acte.

- En primer lloc cal comprovar totes les instal·lacions i mitjans.

- Si podeu feu un petit assaig.

- Tot el personal de l'organització ha d'estar al cas de la ubicació d'entrades i sortides (sobretot les d'emergència), del telèfon públic, dels lavabos, etc.

- Porteu una relació de les persones que us han confirmat l'assistència.

- Si s'escau, prepareu la carpeta o el dossier pels assistents.

- Tot depenent de la quantitat de persones que espereu que hi assisteixin, convé que les persones de l'organització vagin identificades amb targetes.

- Si a la conferència hi assisteixen representants de diferents entitats o països, també és convenient que tots tinguin les acreditacions. Facilita molt la identificació i les relacions interpersonals.

- Si compteu amb l'assistència de VIPS, convé reservar la primera o primeres fileres per a ells, els acompanyants dels conferenciants o compromisos d'última hora.

Altres elements que cal tenir en compte

- Sorolls ambientals: Suprimiu tot soroll que pugui molestar i distreure (portes que grinyolen, obres a la sala del costat, música ambiental, acoblament dels micròfons, etc.)

- Guarda-roba: Sobretot a l'hivern, els assistents aprecien molt que hi hagi aquest tipus de servei. Recordeu-vos de donar un tiquet numerat a tothom!

- Descansos: Si feu un descans, aprofiteu per airejar la sala, reposar les aigües, netejar cendrers, canviar els rètols que calgui, etc.

- Traducció al llenguatge de signes: Si preveieu que poden assistir persones amb deficiències auditives penseu en comptar amb un/a traductor/a especialitzat.

- La traducció simultània: Si la persona que imparteix la conferència ho fa en altre idioma, penseu si cal contractar serveis de traducció simultània o si alguna persona de l'organització ho pot fer des de la taula.

- Penseu si caldrà fer una transcripció de la conferència, sobretot si voleu publicar-ne posteriorment el contingut.

Un cop acabat l'acte

- Recolliu tot el material vostre (carpetes, documentació, diapositives, transparències, bolígrafs, etc.)

- Llenceu a les escombraries les botelles d'aigua, els gots, els tovallons, els fulls malmesos, les cendres, els rètols que no s'hagin de tornar a fer servir.

- Feu una breu valoració de com ha anat tot amb tot l'equip organitzador.

- Si heu contractat serveis de traducció, hostesses, auxiliars o megafonia, agraïu a tothom la seva col·laboració.

- Abans de marxar, demaneu als responsables de les instal·lacions que facin una breu repassada amb vosaltres al lloc on s'ha fet la conferència i feu-los notar que tot està en perfecte estat. En el cas que hi hagi algun desperfecte, digueu-li que en prengui nota i que, bé l'assegurança, bé l'entitat, en satisfarà el seu cost.

- Finalment, acomiadeu-vos de les persones responsables de les instal·lacions, tot agraint el seu suport.

- Al dia següent envieu un fax al responsable o al director de l'hotel, centre o instal·lació agraint la col·laboració de tot el personal.

5.6. *Checklist* - llista de control - per organitzar actes

ACTE: _____ **REF.** _____

LLOC: Municipi: _____
Adreça: _____
Codi Postal: _____
Telèfon: _____
Fax: _____
E-mail _____

DATA: _____ **HORA:** _____

ORGANITZAT PER: _____

COL·LABORACIONS: _____
_____
_____

NOMBRE TOTAL D'ASSISTENTS: _____

AUTORITATS:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Sala VIPS: Sí No

PRESIDÈNCIA

Presidència: Sr./Sra. _____
Càrrec _____

Altres autoritats a la presidència:

Sr. /Sra. _____
Càrre _____

Sr. /Sra. _____
Càrrec _____

MATERIAL PER A LA TAULA DE LA PRESIDÈNCIA:

Rètols *(slides)*	Sí	No	Nombre de rètols:
Aigües:	Sí	No	
Fulls/llapis	Sí	No	
Fila O	Sí	No	
Rètols res.	Sí	No	

MATERIAL GRÀFIC:

Díptic o tríptic:	Sí	No	Tiratge: _____
Cartell:	Sí	No	Tiratge: _____
Programa:	Sí	No	Tiratge: _____
Invitació:	Sí	No	Tiratge: _____
Altres:			
_____	Sí	No	Tiratge: _____
_____	Sí	No	Tiratge: _____
_____	Sí	No	Tiratge: _____

DIFUSIÓ:

1. Socis, donants i voluntaris	Nre. cartes o impresos: _____
2. Administracions públiques	Nre. cartes o impresos: _____
3. Mitjans de comunicació	Nre. cartes o impresos: _____
4. _____	Nre. cartes o impresos: _____
5. _____	Nre. cartes o impresos: _____
6. _____	Nre. cartes o impresos: _____
7. _____	Nre. cartes o impresos: _____
8. _____	Nre. cartes o impresos: _____

COMUNICACIÓ:

Roda de premsa:	Sí	No	Dia: _____ Hora: _____

Lloc: _____

Responsables: _____

Dinar premsa:	Sí	No	Dia: _____ Hora: _____
Nota de premsa:	Sí	No	Dia: _____
Confirmació:	Sí	No	Dia: _____
Dossier de premsa:	Sí	No	Dia: _____ Hora: _____
Espai pels MCM:	Sí	No	On: _____
Lloc per entrevistes:	Sí	No	On : _____

RESTAURACIÓ:

Tipus d'àpat (aperitiu, esmorzar, dinar, sopar): _____
Nombre d'assistents:
Lloc: _____ Dia: _____ Hora: _____
Pressupost: _____ Proveïdor del servei: _____

Tipus d'àpat (aperitiu, esmorzar, dinar, sopar): _____
Nombre d'assistents:
Lloc: _____ Dia: _____ Hora: _____
Pressupost: _____ Proveïdor del servei: _____

Tipus d'àpat (aperitiu, esmorzar, dinar, sopar): _____
Nombre d'assistents:
Lloc: _____ Dia: _____ Hora: _____
Pressupost: _____ Proveïdor del servei: _____

FOTOGRAFIA:

Responsable: _____
Material necessari: _____
Volum de fotografies: _____
Cost per fotografia: _____
Dia de reunió amb el fotògraf: _____

FILMACIÓ:

Responsable: _____
Material necessari: _____
Durada del reportatge: _____
Cost del reportatge: _____
Dia de reunió amb el responsable de la filmació: _____

GRAVACIÓ:

Responsable: _____
Material necessari: _____
Durada de la gravació: _____
Cost de la gravació: _____
Dia de reunió amb el responsable: _____

BANDERES:

Ordre de col·locació _____
Lloc _____ Mides _____

ORNAMENTACIÓ:

Plantes: _____ Quantes ____ On _____
Flors: _____ Quantes ____ On _____
Catifes: _____ Quantes ____ On _____
Faldons: _____ Quantes ____ On _____

TARIMA:	Sí	No	Quantes _____
CADIRES:	Sí	No	Quantes _____
TAULES:	Sí	No	Quantes _____
PLAFONS:	Sí	No	Quants _____
PISSARRA:	Sí	No	Quantes _____
PANCARTA:	Sí	No	Quantes _____
SENYALS:	Sí	No	Quantes _____

IL·LUMINACIÓ:

Tipus: _____
Lloc: _____
Empresa subministradora _____

MEGAFONIA:

Material necessari (micros, peus, altaveus, amplificadors...): _____
_____
_____
Potència necessària: _____
Empresa subministradora: _____

PROJECCIÓ:

Material necessari (projectors de diapositives, de transparències, vídeo, TV...):

_____

_____

Empresa subministradora: _____

TRADUCCIÓ SIMULTÀNIA:

Idiomes: _____
Empresa subministradora: _____

OBSEQUIS:

Tipus: _____
Quantitat: _____

Persones que els han de rebre:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____

DOCUMENTACIÓ:

Nombre de persones que la rebran: _____

Elements que componen la documentació:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____

APARCAMENT:

Lloc més proper per aparcar: _____
Privat o públic: _____
Lloc per a les autoritats: _____

SEGURETAT:

Credencials:	Sí	No	Quantes: _____
Llistes:	Sí	No	Quantes: _____
Socorristes:	Sí	No	Quants: _____
Seguretat:	Sí	No	Quants: _____
Farmaciola:	Sí	No	Quantes: _____
Sortides d'incendis:	Sí	No	Quantes: _____
Extintors	Sí	No	Quantes: _____
Altres:			

TRANSPORTS:

Autocar:	Sí	No	Quants: _____
Cotxes:	Sí	No	Quants: _____
Minubús	Sí	No	Quants: _____
Targetes de transport	Sí	No	Quantes: _____

EQUIP ORGANITZATIU:

Responsable general: _____
Conductor *(speaker)* _____
Tècnics de RP. _____
Responsables secretaria: _____
Cap de manteniment: _____
Hostesses: Sí No Quantes: _____

ALTRES ELEMENTS:

Llocs alternatius: _____
Calefacció-aire condicionat _____
Serveis _____
Servei de neteja i manteniment _____
Telèfon mòbil _____
Walkie-talkies _____
Altres _____
_____
_____

OBSERVACIONS:

_____
_____
_____

6 LA INVESTIGACIÓ I L'AVALUACIÓ

6.1. La investigació aplicada a les associacions. Generalitats.

1. Definició d'investigació

La investigació és molt freqüent en l'àmbit empresarial, en el qual es coneix com "investigació de mercat". Aquest tipus d'investigació pretén obtenir i analitzar informació relacionada amb els seus públics per, posteriorment, aplicar-la en les diferents decisions estratègiques i tàctiques de l'empresa.

En el món de les associacions, l'ús de la investigació està molt poc estès, si bé pot tenir importants avantatges. Investigar us dóna la possibilitat de conèixer molt millor el vostre entorn, els vostres diferents públics i les seves inquietuds, us permet millorar dia a dia.

2. Utilitats i aplicacions de la investigació en la vostra associació

Entre les moltes possibilitats que us ofereix la investigació podríem anomenar uns quants punts que poden ser d'interès per a moltes associacions:

- Conèixer el nivell de "popularitat" de la nostra associació.
- Saber quins són els vostres millors prescriptors.
- Conèixer l'opinió dels vostres voluntaris, col·laboradors, socis, etc...
- Fer un estudi de l'acceptació del vostre material per a *merchandising*.
- Fer estudi pretest i posttest de les vostres campanyes.
- Analitzar i planificar la nostra política de comunicació.

3. Qui realitza i coordina la investigació?. Quin és el procés d'una campanya d'investigació?

En el món empresarial una investigació sol encarregar-se a empreses especialitzades en investigació de mercats. Aquest no és el que succeeix amb les associacions (excepte algunes molts importants), que normalment no fan investigació o si la fan és de manera molt poc professional.

Si la vostra associació vol fer investigació, però no té els recursos necessaris el millor que es pot fer és crear un departament amb persones que puguin dedicar parcialment el seu temps encara que pertanyin a altres departaments.

Si la vostra associació disposa de voluntaris i col·laboradors seria molt interessant fer un equip d'investigació. Ara bé tots els que hi treballin hauran de conèixer molt bé la finalitat de l'estudi i hauran d'assegurar-vos que no marxaran a meitat del projecte. Per aquest motiu sempre que es pugui serà millor fer un equip mixt amb voluntaris i treballadors de l'associació.

El procés d'una campanya d'investigació d'una associació és pràcticament idèntic al que s'utilitza en les empreses, podent-lo resumir en:

- Definició de l'objectiu o problema a investigar.
- Desenvolupar el pla. Planificar els mètodes que utilitzareu per fer la investigació.
- Recollida de tota la informació.
- Anàlisi d'aquesta informació.
- Presentació dels resultats de la investigació als responsables de l'associació.
- Presa de decisions.

4. Fonts d'informació internes i externes

Les fonts d'informació interna són les que són generades per la pròpia associació i per la seva gestió, com poden ser:

- Fitxes de voluntaris, socis, col·laboradors, patrocinadors, líders d'opinió...
- Nivell de facturació de la vostra associació, utilització dels recursos.
- Publicacions i material propi editat.
- Nombre de visites rebudes i efectuades.
- Despesa en publicitat i promoció.

També podeu obtenir informació directa del vostre públic intern: socis, voluntaris, treballadors, etc.

Les fonts d'informació externa són més difícils d'obtenir. Normalment estan elaborades per entitats o persones relacionades o no amb el vostre sector d'activitat:

- Publicacions especialitzades.
- Publicacions estadístiques.

El vostre públic extern us proporcionarà molta informació, podríem anomenar entre el vostre públic extern els mitjans de comunicació, els líders d'opinió, la població en general, etc.

5. Diferencies entre investigació qualitativa i quantitativa

Convé que sapigueu quines són les principals diferències entre els dos tipus d'investigació:

Investigació qualitativa	Investigació quantitativa
– Es fa una pregunta. Per què? – És molt explicativa. – Els estudis es fan amb grups reduïts. – Es basa en estudis psicosocials. – Permet introduir canvis durant la investigació. – Els resultats no són quantificables.	– Es fan moltes. Què, quan, com? – És més aviat descriptiva. – S'utilitzen grups molt grans. – És purament estadística. – No permet cap canvi durant la investigació. – Resultats quantificables (numèricament).

6. La investigació qualitativa

La investigació qualitativa pretén obtenir informació prèvia, conèixer i analitzar el comportament, opinions, necessitats i motivacions de les persones.

Aquest tipus d'investigació permet també la possibilitat de generar idees, així com obtenir informació addicional molt necessària. De vegades el tipus d'informació que podem obtenir no seria possible per mitjà d'una investigació quantitativa.

Ens permet saber els motius d'acceptació o rebuig de la vostra associació, de les vostres campanyes, de la vostra acció promocional o de comunicació, del vostre *merchandising*, entre d'altres.

Les tècniques d'investigació qualitativa utilitzades en la investigació per les empreses també són aplicables a les associacions, per tant, podríem dir que les tècniques qualitatives són:

- Entrevistes en profunditat. Es realitzen a una sola persona alhora. Se solen efectuar en la mateixa entitat i tenen una durada d'entre 45 i 90 minuts. Per poder dir que tenen validesa haureu de fer un mínim de 5 entrevistes per sector que es vulgui estudiar. Per exemple: 5 entrevistes en profunditat a socis per saber el nivell d'acceptació de la vostra entitat; o bé 5 entrevistes a treballadors, cooperants, etc.

- Dinàmiques de grup. Es realitzen a un grup d'entre 8 i 10 persones. Si l'entitat disposa d'una sala adient es poden fer dins de la mateixa entitat i tenen una durada aproximada de 90 minuts. Per poder tenir una validesa, aquest estudi s'haurà de fer a un mínim de dos grups. En les dinàmiques existeix un moderador que va introduint els temes que s'han de tractar, sense influenciar en l'opinió de ningú.

- Micro-grups. El nombre de persones és d'entre 4-6. Igual que els dos anteriors pot tenir una durada d'uns 90 minuts. S'han de fer un mínim de 2 o 3 per segment a estudiar. Semblantment a les dinàmiques també existeix un moderador.

- Hi ha una altra tècnica anomenada "tècnica projectiva" amb la qual es pretén obtenir informació a partir d'una anàlisi psicològica. Les tècniques projectives més freqüents són: la lliure associació de paraules, les frases incompletes, el test de dibuix, el *role playing*, etc. Aquestes tècniques només les han de fer professionals de la investigació.

Si bé totes les tècniques d'investigació qualitativa, a causa de la seva complexitat, és millor que les facin professionals de la investigació i/o psicòlegs, la vostra associació també pot gaudir de les possibilitats que us dóna la investigació i fer entrevistes en profunditat, dinàmiques de grup o micro-grups.

7. Investigació quantitativa

De manera semblant a la investigació qualitativa, la investigació quantitativa us permet saber els nivells d'acceptació o rebuig de la vostra entitat, de les vostres campanyes, de la vostra comunicació.

Podreu saber l'èxit de les vostres accions, estudiar els hàbits de comportaments dels vostres socis, col·laboradors, voluntaris.

Us permet conèixer amb més detall quines són les vostres zones d'influència, les seves preferències, etc.

Podeu fer també un estudi acurat de la presència i imatge de la vostra associació entre els vostres diferents públics.

La tècnica utilitzada en la investigació quantitativa és l'enquesta. És important fer un qüestionari molt ben elaborat, ja que d'aquest dependrà l'èxit de la investigació.

1.1. Recomanacions per fer un qüestionari per a la teva associació:

- Saber molt bé quin tipus d'informació voleu obtenir.
- Quin tipus d'enquesta utilitzareu (personal, telefònica, per correu).
- A qui va adreçada l'enquesta.
- Estructura del qüestionari i contingut de les preguntes. Ordenar les preguntes per temes.
- Determinar una durada màxima (no superar el 30 minuts ja que l'entrevistat es cansarà).
- Realitzar un prova prèvia del qüestionari us permetrà millorar-lo.
- Fer les preguntes més fàcils al principi i, a poc a poc, es poden anar complicant.
- Heu d'aconseguir que l'entrevistat se senti còmode.
- Les dades personals de l'entrevistat és millor plantejar-les al final per evitar respostes falses o condicionades, evitant que se senti incòmode.
- Utilitzar un llenguatge fàcil i fer preguntes curtes.
- No fer preguntes tendencioses.
- Determinar quin tipus de material auxiliar utilitzareu (targetes de visita, fullets...).

1.2. Tipus de preguntes:

Obertes: Permet que l'entrevistat digui el que vulgui, no existeixen les respostes definides prèviament. L'entrevistador escriurà el que li digui.

Els avantatges de les preguntes obertes són que l'entrevistat por dir el que vulgui, se sent més còmode i, en alguns casos, les respostes obertes donen idees molt bones. Els desavantatges de les preguntes obertes són que resulten molt difícils de tabular i, de vegades, les respostes són massa llargues.

Tancades: L'entrevistat ha d'escollir entre les respostes possibles. Per exemple: Amb quina freqüència véns per la seu de l'associació?

- Un cop l'any
- Dos o tres cops l'any
- Quatre o més cops l'any

Com a principal avantatge és que són molt fàcils de tabular. Per altra banda no donen cap informació addicional.

Semiobertes o semitancades: Estan a mig camí entre les obertes i les tancades. Contenen preguntes tancades, però també la possibilitat d'una resposta oberta. Per exemple: Quin tipus d'activitat t'agradaria desenvolupar com a voluntari de la nostra associació?

- Activitats administratives, en la mateixa entitat o a casa
- Participació en campanyes, fires, exposicions, xerrades
- Altres. Quines: _____

De bateria: Són preguntes que es fan a continuació d'altres, com a conseqüència de la resposta anterior, totes aquestes preguntes tenen relació.

Per exemple: És voluntari d'alguna ONG?

- Sí
- No – passar a altre grup de preguntes

Quants anys fa que hi col·labora?

- menys d'un any
- de dos a tres anys
- més de quatre anys

Hi ha molts més tipus de preguntes com poden ser les preguntes filtre, les d 'avaluació, les preguntes d'escala subjectives o numèriques, de record, de targeta, etc., però amb aquestes n'hi ha prou per fer un primer qüestionari. Us recomanem que us informeu molt bé i que demaneu consell abans de l'elaboració definitiva d'un qüestionari.

1.3. Tipus d'enquestes.

Les enquestes personals:

Entrevista entre dues persones per obtenir informació de l'entrevistat sobre diferents temes. Es desenvolupa amb un qüestionari que ja ha estat elaborat i estudiat prèviament.

Principals avantatges:

- Es fan moltes preguntes, per tant s'obté molta informació.
- No influeixen altres persones en l'opinió. A diferència de l'entrevista a grups.
- Es pot ensenyar material auxiliar (tríptics, productes, etc.).

Principals desavantatges:

- Resulta molt laboriós.
- És lent.
- Fa perdre molt de temps.

Enquesta telefònica:

La informació s'obté via telefònica. Cal utilitzar preferiblement preguntes tancades.

Principals avantatges:

- És un sistema molt més ràpid que per escrit.
- És més econòmic que l'entrevista en persona.
- Evita desplaçaments.

Principals desavantatges:

- No es pot mostrar cap tipus de material.
- No por ser molt llarga.
- No tothom té telèfon.

Enquesta per correu:

L'enquesta es realitza mitjançant un qüestionari enviat prèviament i que es retorna per correu (normalment amb les despeses d'enviament pagades). L'enquesta per correu ha d'anar acompanyada d'una carta de presentació adreçada nominalment al destinatari.

El qüestionari ha de ser breu i fàcil de contestar. El temps màxim recomanat per tancar la investigació des de l'enviament de la carta és d'unes 6 setmanes.

En ocasions existeixen estímuls addicionals per assegurar-vos que respongui el qüestionari i s'utilitzen regals, concursos, descomptes, etc. un cop s'obtinguin les respostes.

Principals avantatges:

- És bastant econòmic
- El client ho pot fer al seu ritme, sense pressions
- Es pot fer a un elevat nombre de persones

Principals desavantatges:

- No hi ha un bon nivell de respostes (aproximadament un 8%)
- No es pot ensenyar material addicional
- No sabem amb seguretat quina persona ha contestat el qüestionari

6.2. En acció! Mirar endintre, mirar enfora

Per tal de valorar la situació actual de la vostra associació heu d'estudiar la situació interna i externa de la vostra associació. Com ho podeu fer:

a) Creant un equip de treball intern que investigui mitjançant enquestes quantitatives i qualitatives o entrevistes. Aquest equip de treball pot estar format per un o dos representants de cada un dels diferents estaments o col·lectius de l'associació: la Junta Directiva o el Patronat, voluntaris, personal, socis, etc.

b) Organitzant debats per grups utilitzant les diverses tècniques de la dinàmica de grups. Cada grup treballa sobre un qüestionari igual per a tots i després es posen en comú els punts i conclusions de cada un, generant un debat obert.

c) Encomanant un estudi a una empresa o a un especialista. Aquesta opció és la més costosa. També hi ha la possibilitat que un expert us ho faci de franc, com a col·laboració voluntària.

d) Copsant l'opinió de les persones que visiten la vostra seu amb una senzilla enquesta que no els ha d'ocupar més enllà d'un parell de minuts.

e) Fent sondejos de carrer. Aquesta opció, si no teniu suficient personal voluntari, la podeu portar a terme si tireu la proposta amb la col·laboració d'una o dues entitats com la vostra.

f) El seguiment de premsa: Aquest mètode, sobretot si es contracten els serveis d'agències especialitzades, us poden mostrar el vostre nivell de notorietat en els mitjans de comunicació.

g) La investigació de mercats. Entès el vostre sector com una part concreta del "mercat", podeu encarregar a una empresa d'anàlisi de mercats que avaluï la situació general del vostre entorn i, més específicament, la vostra.

A continuació veureu alguns exemples d'aquestes tècniques d'avaluació.

6.3. L'enquesta o entrevista als voluntaris

L'enquesta o entrevista als voluntaris la podeu fer per correu, per telèfon o en base a entrevistes concertades. També podeu combinar diversos sistemes.

Quins apartats pot tenir?

1. Descripció del col·lectiu que ha contestat l'enquesta:

Responent a les preguntes d'identificació (sexe, edat, estat civil, professió, ocupació, nivell d'estudis, etc, aconseguireu saber el:

- Percentatge d'homes i percentatge de dones.
- Percentatge per grups d'edat (18-28, 29-38, 39-48, 49-58, 59-68, > 69)
- Percentatge per sector professional del que procedeixen.
- Percentatge pel lloc d'on resideixen (municipi, districte, barri, etc.)

Les preguntes d'identificació poden situar-se indistintament a l'inici o al final del qüestionari.

2. Disponibilitat per col·laborar:

- Quantes hores pots dedicar a l'entitat?

  - Més de 10 hores a la setmana.
  - Menys de 10 hores a la setmana.
  - Col·laboració puntual.
  - No s'especifica.

3. Canals de captació o d'entrada a l'entitat:

- Com vas conèixer l'entitat amb la qual col·labores?

  - Per una presentació.
  - Per exposicions, conferències, seminaris, etc.
  - A través d'amics o coneguts.
  - Pels mitjans de comunicació.
  - Pel material promocional.
  - Per companys de feina.
  - A través d'un *mailing* personalitzat.
  - Altres.

4. Les motivacions:

- Què et va motivar a col·laborar amb l'entitat?

  - Per ajudar els altres.
  - Per solidaritat.
  - Perquè és un deure ètic.
  - Perquè és un deure religiós.
  - Per sentir-me útil.
  - Perquè tinc problemes de consciència.
  - Per contribuir a canviar el sistema.
  - Per fer amics.
  - Perquè m'agrada estar en el centre d'aquestes activitats.
  - Altres.

5. Col·laboracions amb altres entitats:

  - Col·labores amb alguna altra entitat de voluntariat?
  - En cas positiu, amb quina col·labores?

6. L'acollida:

- Com valores la sessió d'acollida a l'entitat?
- Com valores la informació inicial que vas rebre?
- Què en penses de la formació específica que vas rebre?
- Com valores la formació continuada que reps?

7. Participació i relació:

- Creus que participes prou a la vida de l'associació?
- Consideres que estàs ben integrat/da a l'associació?
- En cas negatiu, per què?
- Saps quins són els òrgans de decisió de l'entitat?
- Pots dir la teva en els òrgans de decisió?
- Es valora la teva opinió en la presa de decisions?
- Creus que els voluntaris i voluntàries teniu bons canals de participació?
- Coneixes als altres voluntaris i voluntàries?
- Saps què fan els altres voluntaris i voluntàries?
- Et relaciones amb altres voluntaris o voluntàries fora de l'associació?

8. Dificultats:

- Quines creus que són les dificultats més importants pel vostre treball?
- Quines són les mancances formatives que té el vostre voluntariat?
- Com creus que es podrien solucionar les dificultats?

9. Objectius de l'associació:

- Quina creus que és la missió principal de l'associació?
- Esmenta els valors que l'entitat promou.

10. Nivell de coneixement de les activitats de l'entitat:

- Coneixes prou les activitats de l'associació?
- En cas negatiu, per què?
- A través de quins mitjans us assabenteu de les activitats de l'entitat?
- Quines projectes o activitats us agraden més? I quines menys?

11. Comunicació:

- Com valoreu les comunicacions periòdiques de l'associació?
- Quines us agraden més?
- Quines menys?
- Si teniu butlletí o revista, quines seccions us agraden més? I menys?
- Què canviaríeu del vostre butlletí o revista?

12. El futur de l'associació:

- Com veus l'associació dintre de 5 anys?
- Quines creus que seran les dificultats més importants que haurà d'afrontar?
- Quins tipus d'activitats creus que caldrà potenciar?
- Quina altra organització considereu com a model a seguir?
- Quina hauria de ser la imatge externa de l'entitat?

6.4. L'entrevista de carrer

Per dur a terme correctament una entrevista de carrer cal triar molt bé la mostra representativa de la població, establir els grups d'edats, paritats o proporcions, cercar el millor moment per apropar-se a les persones triades i comptar amb enquestadors i enquestadores ben preparats.

En la presentació cal captar la simpatia de la persona entrevistada i explicar-li per a què servirà l'enquesta, quin ús se'n farà, quant temps durarà i si aquesta és anònima o no.

Generalment, al principi o al final es fan les preguntes d'identificació. També es fa constar el dia, l'hora i el nom i cognoms de la persona que efectua l'enquesta:

Dia: Hora: Número d'ordre:
Entrevistador/a:

Sexe: Edat: Lloc de residència:
Professió: Nivell d'estudis:

Saps què són les ONL o les ONG?

☐ Sí ☐ No

Quines són les ONL que coneixes?

–
–
–
–
–

D'aquesta llista que et facilitem, quines són les ONL que més et "sonen"?

– A
– B
– C
– C
– D
– E
– F

Com tens coneixement d'aquestes entitats?

– Per amics o coneguts.
– Per familiars.
– Per companys o companyes de feina.
– A través dels mitjans de comunicació.
– En una fira o mostra d'entitats.
– Perquè vas rebre una carta a casa.
– Altres.

Confies en la tasca que efectuen aquestes entitats?

☐ Sí ☐ No Per què?

Coneixes la nostra entitat?

☐ Sí ☐ No

6.7. *Checklist* –llista de control–

A continuació teniu un *checklist*, una bateria de preguntes, perquè us feu un diagnòstic previ i us situeu una mica abans de procedir a una avaluació més acurada.

Organització interna

Les vostres instal·lacions es localitzen fàcilment i estan ben conservades?

Quines són les condicions de treball: neteja, higiene, seguretat, benestar, etc.?

La vostra oficina té en compte la imatge i la funcionalitat: il·luminació, calefacció, ventilació, decoració, etc.?

El vostre personal que atén el telèfon i de recepció està ben informat i sempre és amable?

Quan va ser l'última vegada que vau trucar per telèfon de forma anònima?

Les comunicacions internes reben l'atenció que es mereixen?

Quins tipus de comunicacions internes existeixen entre els diferents nivells de col·laboradors, ja siguin voluntaris i/o remunerats?

Féu reunions o sessions informatives periòdiques per comunicar la política, progressos i problemes als vostres col·laboradors?

Els nous treballadors i voluntaris reben materials informatius sobre la vostra associació, els seus drets i deures, els canals de participació, etc.?

Teniu bústia de suggeriments?

Quin és el nivell de participació dels vostres col·laboradors (socis, donants, voluntaris)?

Departament de Comunicació

Teniu una política general de comunicació o de relacions públiques?

El pressupost de comunicació és l'adequat per a les necessitats programades i compta amb fons addicionals fàcilment disponibles per esdeveniments especials?

Com manteniu la comunicació amb grups externs com el govern central, l'autonòmic, els sindicats, els partits polítics, grups de pressió, empreses i mitjans de comunicació?

Disposeu d'un bon arxiu documental i fotogràfic?

Compteu amb el suport de col·laboradors qualificats (periodistes, experts en màrqueting i anàlisi de mercats, fotògrafs...)?.

Materials gràfics

La vostra entitat té un estil propi, sòlid i ben dissenyat, incloent el logotip, el color i l'estil tipogràfic?

De quin material gràfic disposeu?

Teniu cura de la bona presentació de tot el material imprès (catàlegs, manuals formatius, tríptics, dossiers)?

Publicacions

Com informeu als vostres col·laboradors? Mitjançant:

a) Una revista.
b) Un butlletí.
c) Un pannell d'anuncis.
d) Altres mètodes.

- Col·labora amb la vostra entitat?
- Si no hi col·labora, estaria disposat/da a col·laborar–hi?
- Quina modalitat de col·laboració triaria?
- Col·labora amb altres entitats?
- Què li ha semblat la vostra entitat en general?
- Què li ha semblat l'oficina?
- Ha estat ben atès/a?
- Li han dedicat el temps necessari?
- Ha rebut la informació que desitjava?
- Li han facilitat materials informatius interessants?
- Què és el que li ha agradat més de la vostra associació?
- I el que li ha agradat menys?
- Confia en la tasca que desenvolupeu?
- Recomanaria a una altra persona que us visités?
- Observacions.

6.6. El seguiment de premsa

El seguiment de premsa (i per extensió d'altres mitjans de comunicació) és un sistema necessari per saber el vostre nivell de notorietat en els mitjans de comunicació i el d'altres associacions com la vostra. També serveix per saber què se'n diu de vosaltres o tenir presents les notícies més rellevants que es difonen sobre les problemàtiques i esdeveniments del vostre sector associatiu.

El seguiment de premsa, ràdio i televisió, tot i que es pot mirar de fer amb voluntaris, és força difícil d'efectuar sistemàticament. Generalment es contracten els serveis d'agències.

Les agències de seguiment un informaran de les diferents possibilitats de contractació; per exemple:

- Pel que fa als mitjans: si faran la recerca en premsa i/o ràdio i televisió.
- Pel que fa a l'abast: local, comarcal, internacional.
- Pel que fa al servei: diari, setmanal, quinzenal, mensual, etc.
- Pel que fa als continguts: quins temes són del vostre interès.

Sovint, en aquest seguiment també s'inclou la recerca de publicitat, sobretot gratuïta. En aquest cas, l'agència sol fer constar la mida dels fotolits.

Depenent de les demandes que els feu us costarà més o menys diners.

Una altra possibilitat, més casolana, és encomanar a aquells col·laboradors que estan subscrits a diferents diaris o revistes, que facin una recerca sistemàtica i que facin arribar la informació al departament de comunicació. Això sí, prèviament el departament de comunicació haurà elaborat un breu document per a tots els col·laboradors en el qual exposareu què s'ha de buscar i amb quins criteris.

En alguns països, aquesta informació es tradueix a termes econòmics. Així, per exemple, es valora l'estalvi de publicitat prenent com a referència els preus de mercat. O també es mesura la notorietat pels centímetres quadrats d'informació que ocupa la vostra entitat.

Davant dels costos que té un seguiment de premsa acurat, hi ha una alternativa interessant i que abarateix les despeses: que aquest servei l'assumeixi una federació o coordinadora, o un grup d'ONL i que les diferents entitats paguin una quota proporcional.

6.7. *Checklist* –llista de control–

A continuació teniu un *checklist*, una bateria de preguntes, perquè us feu un diagnòstic previ i us situeu una mica abans de procedir a una avaluació més acurada.

Organització interna

Les vostres instal·lacions es localitzen fàcilment i estan ben conservades?

Quines són les condicions de treball: neteja, higiene, seguretat, benestar, etc.?

La vostra oficina té en compte la imatge i la funcionalitat: il·luminació, calefacció, ventilació, decoració, etc.?

El vostre personal que atén el telèfon i de recepció està ben informat i sempre és amable?

Quan va ser l'última vegada que vau trucar per telèfon de forma anònima?

Les comunicacions internes reben l'atenció que es mereixen?

Quins tipus de comunicacions internes existeixen entre els diferents nivells de col·laboradors, ja siguin voluntaris i/o remunerats?

Féu reunions o sessions informatives periòdiques per comunicar la política, progressos i problemes als vostres col·laboradors?

Els nous treballadors i voluntaris reben materials informatius sobre la vostra associació, els seus drets i deures, els canals de participació, etc.?

Teniu bústia de suggeriments?

Quin és el nivell de participació dels vostres col·laboradors (socis, donants, voluntaris)?

Departament de Comunicació

Teniu una política general de comunicació o de relacions públiques?

El pressupost de comunicació és l'adequat per a les necessitats programades i compta amb fons addicionals fàcilment disponibles per esdeveniments especials?

Com manteniu la comunicació amb grups externs com el govern central, l'autonòmic, els sindicats, els partits polítics, grups de pressió, empreses i mitjans de comunicació?

Disposeu d'un bon arxiu documental i fotogràfic?

Compteu amb el suport de col·laboradors qualificats (periodistes, experts en màrqueting i anàlisi de mercats, fotògrafs...)?.

Materials gràfics

La vostra entitat té un estil propi, sòlid i ben dissenyat, incloent el logotip, el color i l'estil tipogràfic?

De quin material gràfic disposeu?

Teniu cura de la bona presentació de tot el material imprès (catàlegs, manuals formatius, tríptics, dossiers)?

Publicacions

Com informeu als vostres col·laboradors? Mitjançant:

a) Una revista.
b) Un butlletí.
c) Un pannell d'anuncis.
d) Altres mètodes.

Envieu cartes informatives periòdiques?

Reben tots els col·laboradors la memòria anual?

Captació de recursos

Quins són els problemes financers i com es resolen?

Com presenteu els comptes i l'informe anual?

Actes interns i externs

Heu organitzat algun "dia de portes obertes"?

Commemoreu aniversaris?

Organitzeu regularment exposicions?

Us han visitat o heu convidat a persones rellevants a la vostra associació?

Doneu a conèixer els nous serveis o projectes?

Mitjans de comunicació

Teniu "por" dels mitjans de comunicació i els manteniu a distància o intenteu atreure el seu interès envers les vostres activitats?

Creieu que les vostres relacions amb la premsa són satisfactòries?

Organitzeu sessions informatives amb la premsa?

Teniu actualitzades les bases de dades de contactes en els mitjans de comunicació?

La vostra memòria i l'informe econòmic donen prestigi a la vostra entitat. Si és així, els utilitzeu per cridar l'atenció dels mitjans i obtenir una bona publicitat?

Disposeu de materials específics per a la ràdio i la televisió?

Feu seguiment de premsa?

Administracions públiques

Quina atenció concediu a les relacions amb la comunitat i la responsabilitat social corporativa?

Avaluació

Investigueu regularment què pensa el públic de la vostra entitat?

Sabeu quina imatge projecteu de cara a l'exterior?

Quines tècniques de mostreig utilitzeu?

Qui processa les dades i com s'utilitzen els resultats?

Obteniu profit dels estudis?

Heu consultat al personal sobre la millora dels serveis existents?

7 EPÍLEG

Fins aquí hem anat treballant tota una sèrie d'elements i habilitats que us poden ajudar a millorar la vostra organització interna. Segur que algunes entitats pensareu: "*Això no fa per a nosaltres perquè som petits i no necessitem desenvolupar la majoria de propostes*". També n'hi haurà d'altres a les que no els hi aportarà massa coses perquè tenen una estructura amb funcions, objectius i serveis molt definits, que són fruit de l'experiència. La idea és que cada entitat empreu els recursos que necessiteu, que definiu molt bé quina és la vostra missió, projecte, objectius i que, d'acord amb aquests, concreteu un pla estratègic a mig termini.

En aquesta primera part ens hem centrat més en l'organització. De la vostra capacitat d'organització dependrà en gran part el vostre futur. Entitats que fa uns anys eren petites ara són grans ONL. En els seus inicis eren un grupet que no superava la trentena de persones i ara compten amb milers de col·laboradors. Han calgut anys, però, per aprendre a organitzar-se, a gestionar, a combinar il·lusió, espontaneïtat, creativitat amb continuïtat, rigor i planificació.

En aquest "gran salt cap endavant", que han fet algunes entitats, ha tingut una gran influència el saber relacionar-se amb els mitjans de comunicació i amb les Administracions Públiques.

Els mitjans de comunicació projecten la vostra imatge al gran públic, us fan presents en el dia a dia, us poden donar notorietat i credibilitat; també us la poden manllevar.

Per altra banda, les Administracions Públiques sovint contribueixen al sostenimment econòmic de la vostra associació. Si el grau de dependència és molt gran, comprometeu en gran part la vostra supervivència. Llavors és quan parlem de la diversificació de les fonts de finançament i d'una política coherent de relacions públiques que, alhora que mantingui la vostra independència, també us presenti com una entitat de referència.

D'aquests temes en parlarem a la segona part d'aquesta obra. Esperem que us animeu a continuar la lectura.

8 GLOSSARI

Act: Acte o activitat.

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), espot (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, Acces, 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.

Autoedició: Edició, per part de la mateixa entitat, de diferents materials gràfics, mitjançant recursos informàtics (ordinador, impressora, programes d'autoedició, *scanner*, etc.).

Autoexecutable: Programa o aplicació que quan es carrega a l'ordinador s'executa i s'instal·la a la vostra màquina.

Auxiliar de RP.: Persona que dóna suport en l'organització d'un acte facilitant-ne el desenvolupament (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 una altra 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 pròpia *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.

Capçalera: Portada, primer full d'un fax, que identifica 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.

Cartes al director: Secció en la premsa escrita on el mitjà de comunicació cedeix un espai al públic perquè expressi la seva opinió.

Cartes model: Diferents tipus de cartes estàndards, que us permeten agilitzar la vostra correspondència; per exemple: carta de benvinguda a un soci, carta d'agraïment per una donació, carta d'informació general, etc.

Catàleg: Suport promocional similar a una revista, on, de manera molt visual i amb missatges breus i clars, es presenten els productes o serveis que oferiu.

Cattering: Serveis de restauració que ofereixen empreses del sector (esmorzar, dinar, sopar, aperitius, *coffee-break*, etc.)

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.

Comunicació: És un procés de transmissió i recepció d'idees, informació i missatges.

Comunicació no verbal: És tota comunicació feta amb els gests.

Comunicat de premsa: Document escrit que s'envia als mitjans de comunicació per a la seva difusió.

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.

Conferència de premsa: Reunió entre periodistes de diferents mitjans de comunicació i l'entitat convocant. La seva finalitat és la difusió de notícies importants.

Comptador o controlador: Sistema de recompte que s'instal·la a les *webs* per saber els diferents volums de visitants per seccions.

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.

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 a 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.

Exposició: Manifestació de caràcter públic on 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.

FAQ: 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.

Fullets (*brochure*): Materials gràfics de promoció. Poden tenir diferents formats: díptics, tríptics, desplegables, 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 qui 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.

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.

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.

Llibre d'actes: Recull de les actes de les reunions de la Junta Directiva o del Patronat d'una ONL.

Llibre o manual d'estil: Opuscle que recull les recomanacions bàsiques a nivell ortogràfic, gramatical i d'estil per a totes les persones que solen redactar en una organització.

Llibre de registre: Llibre on es consigna tota la correspondència que arriba o que s'envia des de la nostra entitat.

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 dóna 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.

PAM: Sigles de pla d'acció al minut.

Paper tèrmic: És el tipus de paper que necessiten els faxs. Actualment ja hi ha faxs que utilitzen paper normal.

Paraula clau (*key word*): Paraules amb poder d'evocació: "nou", "fàcil", "solidaritat", "col·labora", etc.

Participació firal: Tècnica de màrqueting utilitzada per empreses o institucions per a difondre els seus productes o serveis en el marc d'una fira o convenció.

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.

Pla de crisi: Document elaborat prèviament, la finalitat del qual és la planificació de la reacció davant una possible emergència.

Plantilla: Documents model que us faciliten la redacció de cartes, faxs, 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 on col·labora o treballa.

Posicionament (positioning): És el lloc que ocupa un producte, servei o entitat en el seu mercat, en relació als 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.

Pretest (*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 el 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.

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.

RP: 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.

Timming: Temporalització.

Tractaments protocol·laris: Tractaments que reben les autoritats de l'Estat.

Trainning: Entrenament. Conjunt d'accions formatives pel personal o pels col·laboradors.

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.

9 BIBLIOGRAFIA RECOMANADA

- AA.VV. *Carteles*. Editorial Gustavo Gili. México, 1996.
- AA.VV. *Catálogos y folletos*. Editorial Gustavo Gili. México, 1995.
- AA.VV. *El libro práctico de la comunicación y las Relaciones Públicas*. Editorial Folio. Barcelona, 1997.
- Aguadero, Francisco. *Diccionario de términos multimedia*. Acento Editorial. Col. Flash. Madrid, 1998.
- Álvarez, Tomás i Caballero, M. *Vendedores de imagen*. Paidós Papeles de Comunicación.
- Black, Sam. *ABC de las Relaciones Públicas*. Ediciones Gestión 2000.
- Carnegie, Dale. *El camino fácil y rápido para hablar eficazmente*. Ed. Edhasa.
- Elías, Joan. *Modelos sobre Relacions Públicas*. Ed. Vicens Vives. Barcelona, 1990.
- Elías, Joan. *Organización atenta*. Ediciones Gestión 2000.
- Lorente, Joaquín. *Casi todo lo que se de publicidad*. Editorial Folio. Barcelona, 1991.
- McLuhan, M. *La galaxia Guttemberg*. Círculo de Lectores. 1993.
- Mohn. R. *Al éxito por la cooperación. Un enfoque humano de la estrategia empresarial*. Ed. Plaza & Janés. Barcelona, 1996.
- Ogilvy, D. *Confesiones de un publicitario*. Ed. Oikos-Tau. Barcelona.
- Peters, T. *En busca de la excelencia*. Ed. Plaza & Janés. Barcelona, 1984.
- Sánchez Guzmán, José Ramón. *Diccionario de marketing*. Acento Editorial. Col. Flash. Madrid, 1998.
- Schmertz, H. *El silencio no es rentable*. Ed. Planeta. Barcelona, 1987.
- Toscani, O. *Adiós a la publicidad*. Ed. Omega. Barcelona, 1996.
- Turner, Stuart. *Guía de las relaciones públicas*. Ediciones Deusto.
- Valls, J. F. *La jungla comunicativa*. Ariel Comunicación. Barcelona, 1986.
- Xifrá, Jordi. Lobbying. *"Cómo influir eficazmente en las decisiones de las Instituciones Públicas*. Ediciones Gestión 2000.

10 ADRECES ÚTILS

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
Web: http://www.pangea.org/fcongd

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

Federació Catalana d'ONG per la Pau
Pau Claris, 76, pral. 1ª. 08010 Barcelona
Tel 933 025 129. Fax 933 017 562

Federació Catalana de Voluntariat Social
Grassot, 3, 2º. 08025 Barcelona
Tel. 934 589 906. Fax 934 589 905
E-mail: fcvs@mx2.redestb.es
Web: http://www.teleline.es/persona/fcvs-sg

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

Institut Català del Voluntariat
Generalitat de Catalunya
Diputació, 92-94. 08015 Barcelona
Tel. 900 300 500. Fax 932 287 305
E-mail: bincavol@correu.gencat.es
Web: http://www.voluntariat.org

Ponència de Participació Ciutadana, Solidaritat i Cooperació
Ajuntament de Barcelona
Pl. Sant Jaume, 1, pl 2. 08002 Barcelona
Tel. 934 023 331. Fax 934 027 187

Regidoria de Joventut
Ajuntament de Barcelona
Pl. Sant Jaume, 1, pl 2. 08002 Barcelona
Tel. 934 027 222. Fax 934 027 916

Registre de Dret i Entitats Jurídiques
Generalitat de Catalunya
Pau Claris, 81. 08010 Barcelona
Tel. 933 164 100

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
Web: http://www.cultura.gencat.es/joventut

Torre Jussana. Agència Municipal de Serveis a les Associacions de Barcelona
Llacuna, 161, 4 pl. 08018 Barcelona
Tel. 932 918 888. Fax 932 918 880
E-mail: tjussana@mail.bcn.es
Web: http://www.bcn.es/tjussana

11 RESUMS EN CASTELLÀ I EN ANGLÈS

11.1 Resumen -Gestión Integral de Entidades –la organización interna–

Hacía tiempo que queríamos elaborar un material como éste. Algo muy útil, una recopilación de documentos. Quizás deberíamos hablar de fichas, elaboradas a lo largo de años de práctica de la comunicación y de las relaciones públicas, fundamentadas en las teorías de los expertos pero adaptadas al trabajo diario de las asociaciones.

Hemos intentado hacer una herramienta muy básica, al alcance de cualquier tipo de asociación, sobre todo de las pequeñas y de las medianas, ya que las grandes entidades suelen disponer de recursos humanos profesionalizados y cuentan con buenos expertos en el campo de la gestión y la comunicación.

A la hora de plantear el conjunto de la obra, que podríamos denominar "Gestión integral de las asociaciones", hemos dividido el contenido en tres partes bien diferenciadas.

En la **primera parte** nos centramos en cómo organizarnos, cómo dotarnos de un servicio de atención al público, de protocolos de actuación, de materiales gráficos, y explicamos en profundidad qué debe hacerse para crear un departamento de comunicación o de relaciones públicas.

La **segunda parte** analiza cómo mejorar las relaciones con dos tipos de entidades con las que a menudo mantenemos relaciones periódicas y que condicionan mucho la imagen, el conocimiento y la financiación de nuestras asociaciones: los medios de comunicación social (MCS) y las administraciones públicas.

Finalmente, en la **tercera parte**, nos centramos en la gestión económica y de los recursos humanos, especialmente del voluntariado, y en la captación de recursos económicos, áreas fundamentales para la continuidad y la "supervivencia" de las organizaciones no lucrativas.

Primera parte: cómo organizarnos

Como asociación, como conjunto de personas que compartimos ideas y sentimientos, tenemos que plantearnos cómo nos organizaremos, cuál será el modelo por el que optaremos. ¿Será una estructura jerarquizada, vertical, o quizás preferiremos una concepción horizontal? ¿Lo haremos por personas, por funciones, por proyectos, por nuestras zonas de influencia? Nuestra decisión condicionará toda la estructura organizativa y de gestión.

Nos reuniremos en un espacio físico —propio, alquilado o compartido—, en una oficina. La oficina, aparte de ser un punto de encuentro, es también un espacio relacional en el que periódicamente coinciden personas con puntos en común, pero con diferentes motivaciones e intereses. Será necesario definir unas "reglas de convivencia" en el trabajo diario. Será necesario estructurar, pautar algunas gestiones o acciones repetitivas. Las podemos poner por escrito y, así, cuando se incorpore una nueva persona a la entidad, le será más fácil aprenderlas. Estamos hablando de los protocolos de actuación.

Los protocolos "operativos", los de "actuación", el libro de estilo, los manuales de bienvenida a nuevos voluntarios o al personal, son unos materiales de consulta, de referencia, que nos ayudarán a optimizar el tiempo, a ser más eficaces, a facilitar la formación de nuevos colaboradores, a trabajar con coherencia, con estilo propio.

Nuestra sede también es un punto informativo y, como tal, es necesario cuidar mucho la atención telefónica, la atención al público en nuestra oficina y la correspondencia. Esto supondrá seleccionar y formar adecuadamente a las personas que tengan la responsabilidad de informar directamente a cualquier persona que se dirija a nosotros:

Socios, voluntarios, donantes, medios de comunicación, administraciones públicas, otras entidades como la nuestra, personas y colectivos con los que nos relacionamos, a los que a menudo nos hemos de dirigir por teléfono, carta, fax o e-mail. Y para hacerlo necesitamos organizar toda la información necesaria: nombres y apellidos, direcciones, teléfonos, poblaciones, códigos postales, correos electrónicos, *webs*, personas de contacto... Quedan atrás las fichitas en papel, las direcciones mecanografiadas, fotocopiadas, recortadas y enganchadas a mano. Hoy, para hacer cualquier trabajo en la asociación, necesitamos disponer de nuestras bases de datos. Mucho mejor si están hechas a la medida de nuestras necesidades y si se actualizan periódicamente.

Trabajamos en equipo. Esto supone coordinarse, reuniones de Junta Directiva o de Patronato, de equipo de gestión, de voluntarios... Necesitamos organizar adecuadamente nuestras reuniones, mejorar constantemente nuestra comunicación interna. Los órganos de decisión, nuestros representantes elegidos democráticamente, deben tener constancia de todo lo que hacemos; por eso, será necesario elaborar informes de actividad, memorias, *rapports*, resúmenes, etc.

Como en cualquier entidad, en cualquier momento puede estallar una crisis —grande o pequeña— que comprometa el futuro de nuestra asociación. La prevención, la tipificación de nuestras "posibles crisis" y la formación de nuestros portavoces serán vitales para superarlas.

Nuestra supervivencia o continuidad depende, en gran medida, de la comunicación. Hacer y hacerlo saber. ¿De qué sirve que hagamos un buen trabajo si nadie lo sabe? ¿Cómo podemos conseguir más ayuda si no nos conocen? Tenemos que empezar a plantearnos qué es comunicar hoy en día y cuáles serán los objetivos de nuestra actividad comunicativa (imagen corporativa, difusión, sensibilización, captación de recursos, reivindicación).

Si nos preguntamos qué somos, qué queremos comunicar y cómo queremos hacerlo, enseguida nos daremos cuenta de que es necesario elaborar mensajes clave, exponer los valores y definir criterios de actuación.

¿Y a quién irá dirigido nuestro mensaje? ¿A toda la sociedad, a un colectivo determinado, a un barrio? Definir los destinatarios nos llevará a hablar de población diana, de *target*, de zonas de influencia.

Teniendo clara la importancia de la comunicación, la definición de los mensajes y de los criterios, tenemos que ponernos manos a la obra: creemos el departamento de comunicación o de relaciones públicas. Plantearse cómo hacerlo supone tener en cuenta toda una serie de consideraciones previas, valorar qué herramientas son necesarias e incluso imprescindibles, y diseñar el plan de comunicación.

Nuestra comunicación necesita de ayuda. En este sentido, tendríamos que pensar en nuestra imagen corporativa, que se concretará en todo nuestro material de difusión: papelería, dípticos o trípticos, dossier corporativo, de prensa, de patrocinio, invitaciones, carteles, materiales promocionales, publicaciones (boletín, revista, memoria de actividades, colecciones de libros, *web*), etc.

La vida asociativa, el trabajo de la asociación, los proyectos, comportan la organización de actos internos y externos. Siguiendo unas pautas generales y teniendo unos conocimientos teóricos básicos, podremos afrontar la organización de cualquier acto interno o externo. Y la palabra clave volverá a ser la planificación.

Finalmente, todo proceso creativo, todo programa, requiere en un momento u otro volver la cabeza, mirar hacia atrás y valorar cómo lo hemos hecho y si hemos conseguido nuestros objetivos. La evaluación nos permitirá reconocer los éxitos y los fracasos y nos orientará en la mejora de nuestro futuro trabajo. Estudios, reuniones internas, auditorías externas, encuestas, entrevistas, seguimiento de prensa, etc. son algunos de los medios de que disponemos. La evaluación y la autocrítica son totalmente imprescindibles y nos hacen madurar y crecer.

Hasta aquí la primera parte. Tres partes, un conjunto. Esperamos que estos materiales sean verdaderas herramientas para aquellos para quienes han sido pensadas: para las asociaciones de nuestra ciudad y nuestro país. Y como obra que se hace día a día, esperamos vuestras sugerencias y experiencias para que podamos caminar juntos. Gracias.

11. 2 Abstract –The Integral Management of Associations–

For some time now we have wished to prepare a material such as this, something that would be very useful. This is a compilation of documents, or perhaps we should say of files, prepared over the course of years of practice in communication and public relations. These files are based on the theories of experts but they are adapted to the day-to-day work of associations.

We have attempted to prepare a very basic tool that is within the reach of all types of associations, above all including small and medium-sized ones, since large associations usually have professionalised human resources and well-qualified experts in the fields of management and communication.

On conceiving this work as a whole, which could well be called "The Integral Management of Associations", we have divided its content into three clearly differentiated parts.

Part One focuses on how an association should organise itself and endow itself with a Public Attention Service, protocols of action, graphic materials and publications. Great importance is also attributed to communication; for this reason we explain in depth what should be done to create a Communication or Public Relations Department.

Part Two analyses the way to improve the relations with two types of bodies with which associations often maintain regular contacts. These relations strongly condition associations' image, knowledge and financing. The bodies involved are those belonging to the Social Communication Media (SCM) and the Public Administrations.

Lastly, in Part Three we look at financial management and human resources management (especially of volunteers), and at the procurement of financial resources. These are fundamental areas for the continuity and "survival" of non-profit organisations.

Part One: Organising an association

As an association, as a set of people who share ideas and feelings, it is necessary to consider how to become organised and and which organisational model to choose. Should the association adopt a hierarchised, vertical structure or would a horizontal conception be better? Should the organisation be based on people, functions, projects or areas of influence? The decision made by the association will condition its entire organisational and management structure.

The association gathers in a physical space – which it owns, leases or shares –, that is, in an office. In addition to being a meeting point, the office is also a relational space in which people with points in common but also with different motivations and interests come together on a regular basis. It is a good idea to define some "rules of order" for the association's day-to-day work. Some repetitive proceedings or actions should be structured or patterned. They may be set out in writing and in this way, when new people join the association, they will find it easier to learn them. These are protocols of action.

The "operating protocols", the "protocols of action", the style book, and the welcome manuals for new volunteers or personnel are consultation or reference materials that help to optimise time, to enhance efficiency, to simplify the training of new co-workers and to work more coherently and with the association's own style.

The association's headquarters is also an information point and for this reason it is important to lend special care to telephone attention and public attention at the office and in correspondence. This requires suitable selection and training of the people who will be responsible for directly informing anyone who contacts the association.

This may include members, volunteers, donators, communication media, Public Administrations, other associations, and individuals and groups in general with whom the association deals and whom it must often contact by telephone, post, fax or e-mail. To maintain these contacts successfully, it is necessary to organise all the required information: forenames and surnames, addresses, telephone numbers, towns, postal codes, e-mail addresses, web site URLs, names of contact persons, etc. Paper file cards and addresses that are typewritten or photocopied, clipped and glued are now a thing of the past. Today, in order to carry out any job at an association, databases are needed. It will be all the better if the databases are tailor-made to fit the association's needs and updated regularly.

Associations function by teamwork. This means coordination, meetings of the Board of Directors, the Board of Trustees, the management team, volunteers, etc. The association needs to organise suitably its meetings and to improve constantly its internal communication. Additionally, the decision-making bodies, the democratically elected representatives, must be informed of all that occurs in the association. For this reason activity reports, memorandums, communications, abstracts, etc. must be prepared.

The same as in any other organisation, at any moment a crisis – large or small – may arise in the association, jeopardising its future. The prevention and typification of "possible crises" and the training of the association's spokespersons will be vital to overcoming such situations.

The association's survival or continuity depends, to a large extent, on communication – on doing things and making them known. What is the point to doing a good job if no one learns about it? How can the association obtain more support if no one is acquainted with it? The association needs to begin to consider what it means to communicate in today's world and what the objectives of its communicational activity will be (corporate image, dissemination, awareness, procurement of resources, revindication).

If the association asks itself what it is, what it wishes to communicate and how it wishes to do so, it will immediately realise that key messages must be prepared, values must be set out, and criteria of action must be defined.

To whom should the association's message be addressed? To society as a whole, to a specific group, to a city district or neighbourhood? The definition of the association's "addressees" leads us to the concepts of "target population" and of areas of influence.

Once the importance of communication and of defining messages and criteria has been made clear, the time comes to start to work: the Communication or Public Relations Department must be created. The planning of this department involves a whole set of prior considerations, including an evaluation of the necessary and even indispensable tools, as well as the design of the Communication Plan.

The association's communication requires supports. This means that thought must be given to the association's corporate image, which will be concretised in all its dissemination material: stationery, leaflets and brochures, corporate, press and sponsorship dossiers, invitations, posters, promotional material, publications (newsletter, magazine, activity report, collections of books, web site...), etc.

The life, work and projects of the association involve the organisation of internal and external events. By following some general patterns and with some basic theoretical knowledge, the association can organise any event of this type. The key word here is once again "planning".

Lastly, at one time or another all creative processes, all programmes, require that the association should turn around, look back and evaluate what it has done and whether it has achieved its objectives. This assessment will allow it to recognize its successes and failures, guiding it in the process of improving its future work. Studies, internal meetings, external audits, surveys, interviews, follow-ups through the press, etc. are some of the means available to this end. Evaluation and self-criticism are completely indispensable and cause the association to mature and grow.

That is all for Part One of this three-part set. We hope these materials will be of real use to their intended users: the associations of our city and our country. Moreover, since these materials are the fruit of our ongoing efforts, we look forward to receiving your suggestions and to hearing about your experiences so that we can advance together. Thank you very much!

Torre Jussana
Serveis Associatius

Consell Municipal
d'Associacions de Barcelona

NOVA ADREÇA
Carrer Llacuna, 161, 4a
08035 Barcelona
Tel. 932 918 888
Fax 932 918 880
tjussana@mail.bcn.es
www.bcn.es/tjussana

Ajuntament de Barcelona | Participació Ciutadana