

2013

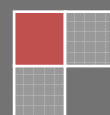
Pla de Màrqueting de la Fundació Surt

Pràcticum Final

**MÀSTER UNIVERSITARI EN DIRECCIÓ,
GESTIÓ I INTERVENCIÓ EN SERVEIS
SOCIALS**

Facultat d'Educació Social i Treball
Social Pere Tarrés (URL).
Curs 2012-2013

Alumne: Gorka Blaya Rios
Cap de pràctiques: Sònia Moragrega Pallarols
Tutor: Pere Mora Ticó
Febrer 2013



ÍNDEX DEL PLA DE MÀRQUETING

Continguts	Pàgines
PART I. MARC TEÒRIC I CONCEPTUAL	
1. Introducció.	5
2. Justificació.	6
3. Objectius.	7
4. Presentació de l'entitat: Fundació Surt.	9
4.1. Objectius.	10
4.2 Missió, visió i valors.	11
4.3 Sector d'actuació.	12
4.4 Model organitzatiu de l'entitat.	12
5. Metodologia.	14
5.1. Fase de diagnòstic.	16
5.2. Fase de planificació.	23
5.3. Fase d'avaluació.	23
6. Marc Teòric.	25
6.1. Tercer Sector Social i màrqueting aplicat a les ONL.	25
6.2. Orígens i conceptualització del màrqueting aplicat a les ONL.	26
6.3. Mètodes i models de màrqueting aplicat a les ONL.	36
6.4. Màrqueting 2.0 i les TIC.	43
PART II. DIAGNÒSTIC	
7. Anàlisi de l'Entorn.	46
7.1. Efectes del context socioeconòmic.	47
7.2. La feminització de la pobresa.	49
7.3. Intervencions i recursos emprats per les ONL en l'àmbit laboral.	51
7.4. Resultats de la tècnica PESTEL.	55
8. Anàlisi de la Competència.	65
9. Anàlisi Intern.	78
9.1. Tipus de serveis.	78
9.2. Perfil de les persones destinatàries.	86
9.3. Polítiques de preu.	92
9.4. Polítiques de comunicació.	93
9.5. Estratègia de captació de fons/ comercialització de serveis.	102

10. Estudi de Mercat.	112
10.1. Hipòtesi de sortida.	112
10.2. Procés de recollida d'informació.	112
10.3. Estructura del qüestionari i informació recollida.	117
10.4. Presentació dels resultats de l'Estudi de Mercat.	122
10.5. Anàlisi dels resultats i conclusions.	125
11. SODA-MECA.	128
PART III. PLANIFICACIÓ	
12. Justificació dels projectes.	136
13. Estratègies de Segmentació.	139
14. Estratègies de Posicionament.	144
15. Polítiques de Màrqueting Mix.	148
15.1. Serveis.	149
PART IV. AVALUACIÓ	
16. Sistemes de control i avaluació.	163
16.1. Supervisió i control.	169
17. Pressupostos.	171
18. Conclusions.	173
19. Bibliografia i Webgrafia.	175
20. Annexos.	179
20.1. Índex del material gràfic complementari (taules conceptuals i figures).	179

PART I. MARC TEÒRIC I CONCEPTUAL

1. INTRODUCCIÓ

La meua trajectòria com a educador social en diferents àmbits del Tercer Sector està complementada, d'una banda, per la meua experiència laboral com a comercial dins de l'empresa privada, i per l'altra, per la meua formació audiovisual al *Centre d'Estudis Cinematogràfics de Catalunya*. Gràcies als coneixements apresos, tant en l'àmbit laboral com al formatiu (en un procés d'educació permanent), he pogut anar construint el meu perfil dins del camp social i alhora desenvolupar les meves competències en comunicació, difusió i màrqueting.

Actualment estic treballant com a Tècnic Insertor Laboral amb el col·lectiu *Diana* (persones majors de 50 anys aturades) al Programa *Reinicia't*. En l'actual context de crisi econòmica i social és una feina complicada per causa de les escasses oportunitats laborals que podem oferir als nostres usuaris/es. Les propostes que he portat a terme en aquests dos anys han fet ressò mitjançant un petit estudi de mercat.

Durant aquest curs he realitzat les meves pràctiques del Màster a *Fundació Surt*, on he dissenyat el Pla de Màrqueting que presento a continuació. *Fundació Surt* m'ha donat l'oportunitat de poder posar en pràctica els meus coneixements actuals i continuar aprenent dins del camp social.

Un dels motius pels quals he optat a aquesta formació ha estat la meua preocupació, i fins i tot indignació, per la limitació amb la que ens trobem els i les educadores socials a l'hora d'incidir i actuar en el disseny i gestió de projectes que implementem en els diferents àmbits socials on realitzem la nostra tasca.

Considero rellevant que com a agents socials del Tercer Sector assumim la nostra responsabilitat; no només en l'aspecte intervencionista vetllant pels interessos dels col·lectius amb els que treballem, sinó també en els sistemes de gestió interns i en les seves relacions externes.

Actualment, el model d'externalització de serveis, que s'ha dut a terme fins ara, entre el Tercer Sector i l'Administració Pública presenta limitacions; com ara que les organitzacions no lucratives (ONL) esdevinguin meres empreses de prestació de serveis deixant en un segon lloc la seva missió social. Per tant, és necessari el disseny i aplicació de diferents eines i competències en la gestió de recursos que aportin una visió global i d'estructura a les ONL per tal d'implicar i corresponsabilitzar als seus agents; fomentant l'autosuficiència i la participació ciutadana, sense haver de deixar la viabilitat dels projectes únicament a mans de l'Administració Pública. Per altra banda, també és important adquirir una voluntat política per donar pes i reforçar les polítiques del Benestar Social.

2. JUSTIFICACIÓ

El present Pla de Màrqueting pretén analitzar i replantejar el model organitzatiu intern i extern de l'entitat *Fundació Surt* (Barcelona). A arrel del meu procés de *pràcticum* en aquesta entitat he pogut elaborar, mitjançant diverses tècniques, un diagnòstic per tal de visualitzar la viabilitat dels diferents projectes i serveis que duen a terme.

Fundació Surt té com a objectiu facilitar el procés d'incorporació de les dones al mercat de treball. Aquest aspecte, en clau de gènere, reforça l'empoderament de les dones en l'àmbit sociolaboral, i esdevé un ítem diferenciador amb d'altres entitats privades orientades a la inserció laboral com és el cas de la majoria d'ETT i/o diverses borses de treball.

Alguns aspectes relacionats amb el departament de comunicació, que afecten directament a la imatge i posicionament d'aquesta entitat, estableixen una sèrie de reptes als quals s'enfronta actualment. Per aquest motiu, les accions de màrqueting, que es plantegen en aquest projecte, tenen la intenció d'aclarir com és el seu paper en aquests moments crítics per a la sostenibilitat de les prestacions socials que duen a terme i la supervivència de la pròpia entitat.

Així doncs, aquest projecte pretén mesurar i incidir en diferents alternatives estratègiques per tal de cercar una major repercussió mediàtica amb el menor cost possible. D'aquesta forma es podria millorar la seva cohesió social amb altres agents, visibilitzar les seves estratègies innovadores en el camp de les competències, aconseguir un reconeixement social qualitatiu a la seva promoció d'ocupació amb equitat de gènere i aportar noves formes de finançament que afavoreixin un model de gestió que interpreti les necessitats i s'adapti als canvis.

3. OBJECTIUS DEL TREBALL

OBJECTIUS GENERALS

- Aprendre les diverses tècniques i instruments en matèria de comunicació per augmentar el coneixement de les bones pràctiques en la gestió.
- Millorar la supervivència de la Fundació Surt oferint eines per desenvolupar els seus propis objectius més enllà de les subvencions públiques.
- Potenciar la captació de recursos propis de l'entitat a través d'una gestió adequada.
- Generar un marc de treball conjunt entre els professionals per assolir i direccionar les prioritats i activitats de l'entitat.

OBJECTIUS ESPECÍFICS

- Analitzar els factors interns i externs de l'entorn de l'entitat.
- Analitzar les necessitats comunicatives del públic objectiu de Surt per adaptar el canal i el missatge adequat.
- Prendre decisions estratègiques en l'àmbit de la prestació de serveis, comercialització i comunicació.
- Desenvolupar un procés participatiu impulsant línies estratègiques de treball en xarxa a nivell intern i extern.
- Conscienciar de la importància del màrqueting social de serveis dins de l'organització per satisfer les necessitats emergents.
- Impulsar estratègies de sensibilització per la captació i fidelització de nous clients (empreses i voluntaris/es).

PRESENTACIÓ DE L'ENTITAT

4. LA FUNDACIÓ SURT

És una Fundació sense ànim de lucre que porta 18 anys treballant amb les dones i per les dones. Va néixer a l'any 1993 al carrer Bruc de Barcelona com a Associació de Dones per a la Inserció Laboral, amb l'objectiu de facilitar el procés d'incorporació de les dones al mercat de treball, especialment aquelles que, per situació social, cultural o personal, es troben en situació de major vulnerabilitat. A l'any 2007 va consolidar una nova forma jurídica com a Fundació establint la seva nova central al carrer Guàrdia, 14, del barri del Raval.

El 95% de les treballadores de l'entitat són dones i les seves activitats estan dirigides, des d'angles diversos, a modificar la relació de subordinació i discriminació de les dones en el context econòmic i social. La seva prioritat és facilitar el camí d'accés, la millora de les condicions de treball i la ruptura del "sostre de vidre" que caracteritza la posició professional de les dones (herència arrelada a l'opressió secular de la dominació masculista en el desenvolupament de les carreres professionals).

El context socioeconòmic actual ha incidit de forma negativa a l'entitat. A nivell intern el 2011 ha estat un any difícil en el que s'han produït endarreriments importants en la sortida de convocatòries; han caigut alguns programes que tradicionalment tenien i s'han mantingut les tensions de tresoreria degut als endarreriments dels pagaments. Aquesta situació ha afectat a algunes de les línies tradicionals d'activitat i també a l'estructura interna. Però alhora és una entitat que continua donat passes sòlides per afrontar els reptes que s'han plantejat actualment i els que esdevindran a mig i llarg termini. Com a resultat d'aquesta adaptabilitat, en el terreny de l'activitat, cal destacar l'esforç de revisió i innovació metodològica que, partint de l'experiència dels anys anterior, els hi ha permès aportar una resposta molt més acurada i adaptada a les noves necessitats emergents. També ha estat important la posada en marxa de programes i recursos destinats a donar resposta a les noves necessitats de les persones, cada cop més nombroses, que es troben en situacions de extrema precarietat vivint per sota del llindar de la pobresa. El punt d'atenció Integral a dones en situació de pobresa i la Xarxa SURT SOLIDARIES han estat les iniciatives més rellevants.

Surt participa en el Programa Transparència del Consell de Cambres de Catalunya. D'aquesta manera queda palès que, el seu compromís amb els valors d'equitat, d'inclusió i de transformació social, s'expressa també amb la ferma voluntat de ser una entitat que incorpora la Responsabilitat Social com un valor i un eix central del seu projecte.

4.1 OBJECTIUS

- Desenvolupar accions dirigides a afavorir la incorporació de les dones al mercat de treball i donar suport als processos de millora i desenvolupament de competències professionals endegats per elles; respectant el seu protagonisme i afavorint els processos de canvi i millora de la seva situació professional i personal.
- Treballar per la inserció sociolaboral dels grups especialment vulnerables, endegant totes aquelles activitats que es considerin adients per aquest objectiu.
- Dur a terme totes aquelles accions de formació ocupacional, professional, continua i altres modalitats que puguin ser convenientes i interessants per assolir les finalitats estatutàries.
- Dur a terme projectes de recerca, estudis i accions que millorin el coneixement i facilitin fer propostes d'actuació polítiques i socials en tots aquells aspectes vinculats a l'equitat de gènere i la millora de les condicions de vida de les dones, especialment en l'àmbit del treball.
- Afavorir la creació de xarxes de treball i la transferència d'informació i coneixement participant o endegant equips multidisciplinars de treball i recerca: duent a terme accions de formació, assessorament, suport i altres, dirigides a professionals i altres persones interessades que treballin en els àmbits d'actuació objecte de la Fundació.
- Realitzar projectes i activitats de cooperació internacional que vagin dirigits a la millora de les condicions de vida de les dones i que afavorir unes relacions més justes entre les poblacions del Nord i el Sud, especialment de les dones.
- Promoure la presa de consciència de persones, empreses, entitats i institucions públiques i privades sobre la igualtat d'oportunitats entre homes i dones i l'equitat de gènere.
- Dur a terme iniciatives que afavoreixin el canvi social, la solidaritat, la responsabilitat social i l'equitat de gènere en tots els àmbits de la societat.

4.2 MISSIÓ, VISIÓ I VALORS

Surt, arrel d'un exercici de reflexió, ens proposa una nova visió de termes i/o conceptes per definir la seva activitat, l'horitzó i la perspectiva des de la que volen treballar. Motiu pel qual el concepte de visió d'aquest apartat estarà substituït per *projecte de futur* i la *finalitat* de l'entitat per el terme missió.

EL PROJECTE DE FUTUR

Surt vol ser un projecte socialment transformador, compromès amb les dones en el seu esforç per construir una societat amb equitat de gènere, en la que homes i dones siguem iguals en drets i oportunitats, amb identitats diverses, corresponsables en el repartiment de les tasques i responsabilitats de cura, i en la que puguem compartir sense discriminacions ni subordinacions, els espais socials i el poder.

LA FINALITAT

Surt Treballa per a fer efectius els drets econòmics, socials i culturals de les dones i eradicar les discriminacions per raó de sexe promovent l'equitat de gènere, l'apoderament de les dones, la seva autonomia i el seu lideratge.

ELS VALORS

En consonància amb el projecte de futur, la finalitat i els objectius, Surt es defineix com una organització de dones, feminista i compromesa amb els valors d'equitat de gènere, inclusió, solidaritat i transformació social.

Decàleg de valors essencials:

- **Equitat de Gènere:** Compromís en la defensa dels drets econòmics, socials i culturals de les dones.
- **Inclusió sociolaboral:** Igualtat de drets i oportunitats, especialment per les dones que es troben en situacions de vulnerabilitat i exclusió social.
- **Diversitat cultural:** Un valor essencial en el nostre model organitzatiu perquè enriqueix la societat i les persones.

- **Participació:** Incorporació en la gestió de l'entitat de models que integren els valors d'equitat de gènere i d'inclusió social.
- **Responsabilitat i coherència:** Per a una gestió transparent, socialment responsable i ètica.¹

4.3 SECTOR D'ACTUACIÓ

El problema de l'atur, en l'actualitat, nascut arran de la crisi del petroli i de la mundialització de l'economia, és l'inici del final d'un període en què l'accés i la circulació pel món del treball s'emmarcava dins de pautes estables i previsibles.

Aquests canvis afecten de manera profunda als/les treballadors/es i alhora a l'exercici de la ciutadania.

L'atur comença a formar part de la realitat quotidiana de nombroses persones i la mobilitat pel mercat de treball fa imprescindible la creació de serveis d'inserció laboral adreçats a facilitar les nombroses transicions que es donen entre situacions d'atur i de treball.

Des d'aquesta òptica existeixen importants desigualtats en funció de l'edat i el gènere en el temps dedicat al treball no remunerat, a les tasques domèstiques i de cura realitzades diàriament. Les dones són les que assumeixen la major càrrega de treball no remunerat. Surt lluita contra aquesta realitat des de l'àmbit d'intervenció adreçat a la inserció sociolaboral de la dona. Actua promovent l'ocupació de qualitat i en condicions de no discriminació; generant coneixement i sensibilitzant respecte les discriminacions per raó de sexe que marquen la participació social, econòmica i laboral de les dones, especialment en l'àmbit professional; i duent a terme accions per afavorir el respecte a la diversitat cultural i la defensa dels drets de ciutadania de les dones.

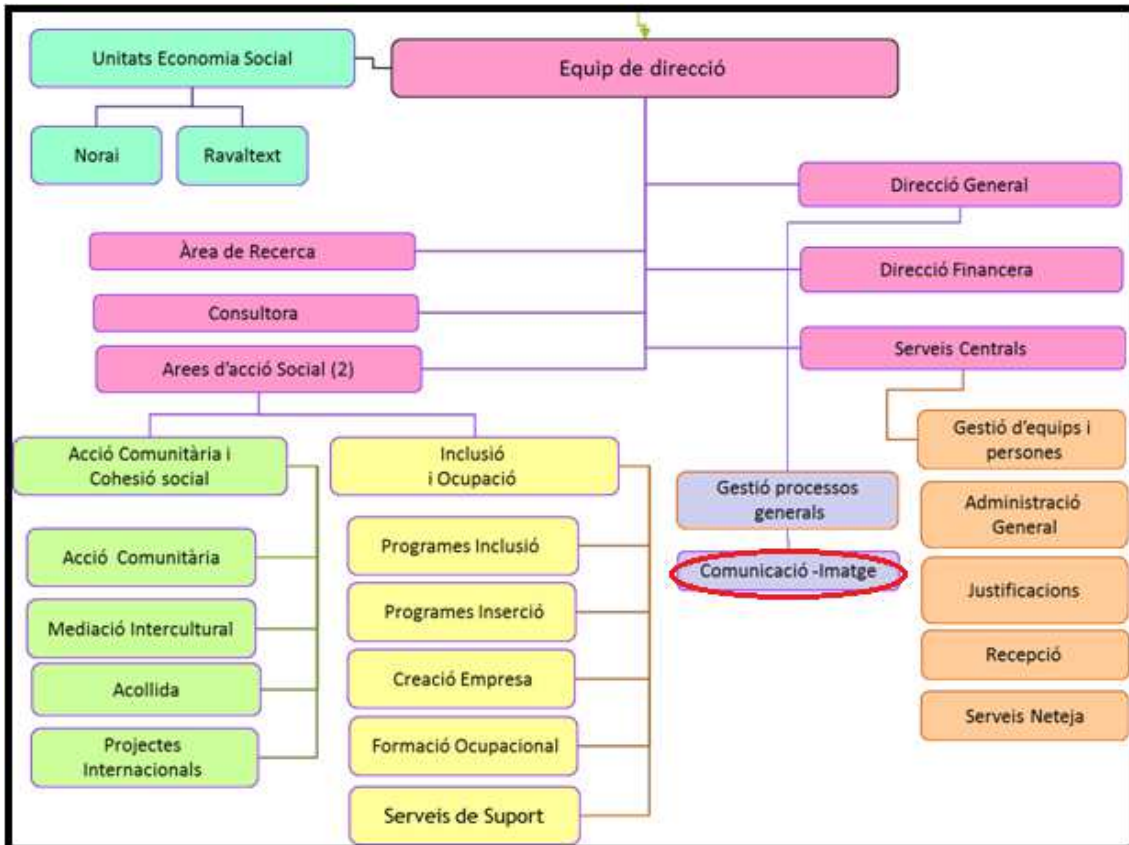
4.4 MODEL ORGANITZATIU DE L'ENTITAT

A continuació es troba el gràfic núm. 1, aquest representa l'organigrama de la Fundació Surt i de forma gràfica descriu quin tipus de participació s'estableix entre tots els departaments que conformen l'entitat.²

¹ Pla d'Objectius Fundació SURT (Període 2010-2013).

² Veure de la pàgina núm. 96 - 98 del present projecte. Dins de l'apartat de comunicació interna de l'entitat es desenvolupa el model organitzatiu de Surt a través de l'anàlisi de l'organigrama.

Figura núm. 1: Organigrama de la Fundació Surt.



Font: Fundació Surt Memòria de sostenibilitat (2011).

5. METODOLOGIA

El present pla de màrqueting de la Fundació Surt s'ha pogut dur a terme mitjançant el recull sistemàtic d'informació. I ha estat completat per les tècniques d'observació efectuades en el transcurs del període del pràcticum.

D'altra banda, per tal de poder tractar adequadament la informació generada, ha estat necessari decidir, prèviament, entre les diferents tipologies d'investigació existents, dins el camp de la investigació en ciències socials, l'opció metodològica més escaient per poder aconseguir l'objectiu principal d'aquest pla.

La teoria que regeix el marc metodològic dut a terme és la següent:

LA INVESTIGACIÓ QUALITATIVA

La perspectiva **qualitativa**, també reconeguda com a naturalista, es caracteritza principalment per ser holística, humanista i especialment, perquè l'investigador s'endinsa en el lloc on es troba l'objecte d'estudi. L'investigador Mario Tamayo (1985) ho defineix com l'estudi dels fenòmens socials i humans a partir dels significats dels seus propis actors i amb el propòsit d'aconseguir la seva comprensió, interpretació o transformació.

Investigadors qualitatius com el *Dr. Norman Denzin* i la *Dra. Yvonna Lincoln* (2005) argumenten que els éssers humans sempre han estat vinculats a un univers simbòlic sociocultural i històric, així doncs, presenten valors, ideals, projectes i interessos personals, que fan que el seu comportament no es pugui explicar com el principi d'Arquímedes, motiu pel qual, aquest tipus d'investigació es basa, doncs, en una metodologia centrada en els aspectes subjectius i experiències personals que no es poden expressar de forma numèrica.

És doncs rellevant indicar l'obstacle que s'ha de tenir present com a investigadors del camp social, que planteja l'investigador/pedagog *Max Van Manen* (2003) sobre la metodologia constructivista. Ell indica que, quan l'objectiu és comprendre en profunditat els fenòmens socials en la seva situació natural, l'investigador ha d'anul·lar els prejudicis i els valors previs que pugui presentar, ja que aquests poden induir-li de forma negativa a interpretar els resultats d'aquesta.

Les tècniques emprades de recollida i anàlisi de dades per tal d'entendre i detectar fenòmens, necessitats, motivacions, actituds i comportaments vers l'organització; generalment s'utilitzen en la investigació exploratòria i serviran com a base d'una investigació quantitativa posterior.

LA INVESTIGACIÓ QUANTITATIVA

La metodologia quantitativa o empíric-analítica es fonamenta a través del paradigma positivista i pren com a mètodes propis els de les ciències físico-naturals.

En aquest sistema d'investigació la informació recollida es pot expressar i mesurar de manera numèrica. Per tal de dur-la a terme s'utilitza una mostra representativa de la població objecte d'estudi confeccionada mitjançant l'ús d'un qüestionari estructurat.

Segons els diferents autors i investigadors: Mateo, J.; Vidal, M. (2000), Latorre, A.; Rincón, D.; Arnal, J. (2003), Albert, M.J. (2007), les principals característiques d'aquesta perspectiva metodològica són:

- Visió objectiva, positivista, tangible i externa a l'investigador de la realitat educativa.
- Busca generalitzar resultats a partir de mostres representatives.
- Es centra en fenòmens observables.
- Es basa en els principis d'objectivitat, evidència empírica i quantificació.
- La seva finalitat és conèixer i explicar la realitat per controlar-la i efectuar prediccions.
- Utilitzen bàsicament procediments hipotètics-deductius.
- Estableix com a criteris de qualitat la validesa (interna i externa), la fiabilitat i l'objectivitat.
- Els instruments, vàlids i fiables, per a la recollida de dades impliquen la codificació dels fets.
- L'anàlisi de les dades és quantitatiu (deductiu i estadístic) i està orientat a la comprovació, contrast o falsació d'hipòtesis.

Així doncs, tenint en compte els criteris que garanteixin el rigor, autenticitat i validesa del procés d'investigació s'ha considerat adient emprar tant **la investigació quantitativa** com **la investigació qualitativa**. La complementarietat d'aquest pluralisme metodològic ha permès explicar i comprendre la dimensió d'aquest projecte. Segons Lincoln i Guba (1985) aquest pluralisme atorga veracitat, aplicabilitat, consistència i neutralitat en el seu desenvolupament. Considerant que

aquest enfocament metodològic s'ajusta a l'estructura d'aquest procés de gestió i dona sentit a l'auditoria efectuada als diferents àmbits d'actuació i departaments interns de l'entitat.

Per dissenyar i donar resposta als tres moments clau del procés metodològic d'aquest projecte: **el disseny, la implementació i l'avaluació** s'han utilitzat diferents taules conceptuais. El conjunt d'aquestes permetrà observar quines tècniques qualitatives i quantitatives donen l'impuls als processos participatius i col·laboratius planificats. Trencant d'aquesta forma els models tradicionals on els actors eren subjectes passius, per generar un canvi epistemològic, on les persones siguin partícips i protagonistes dels processos interns i corresponsables del eixos que planteja aquest pla de màrqueting.

5.1 FASE DE DIAGNÒSTIC

Segons l'autor García, G.A. (2008), la principal raó de ser del diagnòstic social és identificar potencialitats, i no només relacionar manques i problemes. La fase de diagnòstic s'inicia amb l'anàlisi de la informació obtinguda, a partir d'un reconeixement de l'escenari intern (fortaleses i debilitats) i extern (oportunitats i amenaces) de l'organització. Tot plegat és un exercici de reflexió i interpretació sobre els "perquè", per relacionar les diverses circumstàncies i condicionants verificats en el context social de l'actuació professional; amb una visió integral i no parcial de la situació. Alhora exposa les limitacions en el coneixement de la situació en la qual s'intervé, fent les propostes de noves vies d'investigació.

Un cop instal·lats a l'entitat, el diagnòstic ens ofereix la visió inicial (*on estem?*). També ens permet dur a terme la valoració i interpretació de les dades i circumstàncies de l'auditoria de la Fundació Surt, en la qual es proposa intervenir. Aquesta auditoria es realitza com a fonamentació, justificació i orientació d'aquesta intervenció.

A partir d'aquests resultats es procediria a jerarquitzar la informació obtinguda a través de la captació, aprehensió de la realitat i la combinació de les diferents tècniques quantitatives i qualitatives que s'han articulat segons els principals grups d'interès (públic objectiu de caire intern i extern). D'aquesta manera es podran generar espais participatius que faran que aquest projecte que es presenta respongui a necessitats reals.

A continuació a les diferents taules conceptuals, queda recollida l'estructura i continguts d'aquesta fase metodològica. Aquestes aporten la jerarquitització de les diferents tècniques emprades per la recollida de dades, en funció dels diferents processos de gestió que requereix l'esquelet que conforma el següent pla de màrqueting.

Taula núm. 1: Presentació de l'entitat i Anàlisi de l'entorn (Fase Anàlisi Diagnòstic).

Procés de gestió	Tècnica	Participants	Objectius
PRESENTACIÓ DE L'ENTITAT	ANÀLISI DOCUMENTAL	<ul style="list-style-type: none"> Pàgina web: Fundació Surt. 	<p>Conèixer la fase filosòfica de l'entitat:</p> <ul style="list-style-type: none"> Qui són i què fan? (la missió representa la raó de ser de l'entitat i els valors són els principis que guien la forma d'actuar d'aquesta). On volen anar? (la visió és la declaració que defineix on volen arribar en el futur). Com arriben? (quines són les polítiques i els eixos estratègics que segueixen des de cada àrea de la entitat).
	ENTREVISTA	<ul style="list-style-type: none"> M.M. (Responsable del Departament de RRHH). S.M. (Coordinadora membre de la Junta Directiva i tutora del pràcticum). 	<p>Conèixer l'estat actual de l'entitat:</p> <ul style="list-style-type: none"> Recollir informació sobre el model de gestió, organització, direcció (grups d'interès i públic objectiu) i prestació de serveis.
ANÀLISI DE L'ENTORN	PESTEL	<ul style="list-style-type: none"> 3 Coordinadores Formadores membres de la Junta Directiva i 8 tècniques d'inserció de l'Àrea INCLUSIÓ/INSERCIÓ. Moderador: G.B. Alumne en pràctiques. 	<ul style="list-style-type: none"> Obtenir informació sobre què està succeint en l'entorn que podrà afectar a l'entitat positiva o negativament, en un futur i sobre quin és la situació real d'aquesta davant de tals reptes. Identificar les grans tendències de canvi en l'entorn on Surt està situada. <ul style="list-style-type: none"> Permetrà imaginar els possibles escenaris en els quals l'entitat es desenvoluparà en un futur proper per poder estar preparada per afrontar-los.

(Font: d'elaboració pròpia).

Taula núm. 2: Anàlisi de la competència (Fase Anàlisi Diagnòstic).

Procés de gestió	Tècnica	Participants	Objectius
ANÀLISI DE LA COMPETÈNCIA	ANÀLISI DOCUMENTAL	<ul style="list-style-type: none"> • Pàgines web de les diferents entitats competidores de Surt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conèixer la posició competitiva de l'entitat (a partir de la situació actual d'aquesta) enfront de la competència. • Investigar les tendències i bones pràctiques de diferents ONL que actuen en l'àmbit d'inserció laboral en clau de gènere i/o que treballen des del model de competències.
	ENTREVISTA AMB PROFUNDITAT	<ul style="list-style-type: none"> • M.U. Directora del Postgrau de tècnic/a d'orientació i inserció laboral de l'URL i de l'entitat Nau Desenvolupament Professional, SL. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recollir informació qualitativa sobre l'orientació i desenvolupament professional de competències per conèixer la competència directa amb Surt en aquesta metodologia.
		<ul style="list-style-type: none"> • C.C. Tècnica de gènere del Servei Municipal d'Ocupació de l'Ajuntament de Girona. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recollir informació qualitativa i obtenir contactes sobre l'orientació i desenvolupament professional en l'àmbit de gènere a la província de Girona. • Conèixer el Dispositiu d'Inserció de Dones del Servei i la metodologia emprada. • Conèixer Bones Pràctiques realitzades per alguna ONL per conèixer la competència directa amb Surt. • Conèixer fonts de derivació, segmentació i tipologies d'usuàries que atenen al Servei
	ENTREVISTA POSTAL (MAIL)	<ul style="list-style-type: none"> • G.G. Tècnica de projectes de la Fundació Príncep de Girona. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conèixer la finalitat del Fòrum Impulsa (bones pràctiques de la Fundació) i els resultats d'aquest projecte a nivell d'inserció i finançament. • Conèixer si s'aplica alguna acció explícita per treballar en clau de gènere.
		<ul style="list-style-type: none"> • M.P. Cap de servei de programes d'itineraris d'ocupació per a dones de la Direcció general d'Igualtat d'oportunitats en el Treball. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recollir informació quantitativa i qualitativa del nombre d'entitats d'inserció laboral especialistes en gènere a Catalunya per conèixer la competència directa amb Surt.³

(Font: d'elaboració pròpia).

³ Les caselles en color vermell del Procés de gestió: Anàlisi de la competència indiquen que les dues professionals especialistes han estat convocades per mail a una entrevista, però malauradament no he obtingut confirmació, en un segon intent els hi he proposat una entrevista postal (mail) per si era impossible quadrar agendes per efectuar una entrevista presencial i tampoc he obtingut cap tipus de resposta, així doncs els objectius plantejats en la planificació no han estat assolits.

Taula núm. 3: Anàlisi Intern I (Fase Anàlisi Diagnòstic).

Procés de gestió	Tècnica	Participants	Objectius
ANÀLISI INTERN	ANÀLISI DOCUMENTAL	<ul style="list-style-type: none"> Entitat: material prestat per membres de l'Equip Directiu de la Fundació Surt. 	<ul style="list-style-type: none"> Recollir informació objectiva de resultats en les àrees claus dels diferents àmbits i línies d'actuació de l'entitat. Recollir dades a través de les fonts primàries o internes: estadístiques de l'entitat, dades comptables, gestió dels diferents projectes i l'existència de plans de màrqueting duts a terme anteriorment. <ul style="list-style-type: none"> Obtenir informació sobre el treball de la xarxa: Comunicació, coordinació i metodologia. Conèixer la seva perspectiva externa, interna, financera i d'aprenentatge i creixement i quins objectius anuals han estat registrats per donar resposta als impactes negatius de l'actual context de crisi (recessió en nombre de projectes i volum econòmic d'accions) registrada en el Pla d'Acció General de l'entitat.
	ENTREVISTA	<ul style="list-style-type: none"> M.M. (Responsable del Departament de RRHH) ofereix un accés a la web d'Intranet: EspaiSurt. 	<ul style="list-style-type: none"> Conèixer els canals de comunicació interns i el model de participació de les treballadores en EspaiSurt.
		<ul style="list-style-type: none"> S.M. (Coordinadora membre de la Junta Directiva i tutora del pràcticum). 	<p>Recollir informació quantitativa i qualitativa de l'entitat:</p> <ul style="list-style-type: none"> Conèixer l'estat actual dels programes vigents, públics directes, l'acció social, les diferents línies d'actuació, les estratègies de comunicació i abastiment. <ul style="list-style-type: none"> Obtenir contacte directe amb el públic objectiu intern de l'entitat: <p>Planificar una agenda, amb aquest grup d'actors, per establir a posteriori diferents trobades i possibles entrevistes (directives, comandaments intermedis, tècniques, personal administratiu).</p>
ENTREVISTA AMB PROFUNDITAT	<p>SERVEIS CENTRALS:</p> <ul style="list-style-type: none"> E.E. (Suport Tècnica de Comunicació PO). 	<p>Identificar els objectius comunicatius de Surt:</p> <ul style="list-style-type: none"> Recollir informació quantitativa i qualitativa sobre la percepció entorn a l'entitat. Conèixer i analitzar el funcionament i dinàmica dels mitjans de comunicació de l'entitat i el Pla de comunicació d'aquesta. <ul style="list-style-type: none"> Conèixer els canals de comunicació interns i externs i el tipus de participació i relació. Valorar quins són els seus recursos i/o eines de comunicació més emprades per comunicar allò que fan; quina és la seva missió; els seus programes i serveis, i de quina forma comparteixen coneixement. 	

(Font: d'elaboració pròpia).

Continuació de la taula núm. 3 a la pàgina següent...

Taula núm. 4: Anàlisi Intern II (Fase Anàlisi Diagnòstic).

Procés de gestió	Tècnica	Participants	Objectius
ANÀLISI INTERN	ENTREVISTA AMB PROFUNDITAT	<ul style="list-style-type: none"> E.S. (Coordinadora del Projecte Incorpora i “prospectora” de Surt). 	<ul style="list-style-type: none"> Recollir la percepció de viabilitat i sostenibilitat de l’entitat i conèixer el model de gestió d’ofertes de feina. <ul style="list-style-type: none"> Conèixer les funcions del seu càrrec a l’entitat. Conèixer quin model o recursos duen a terme l’entitat per a fomentar la captació de recursos. Aportar la Memòria de Sostenibilitat del 2011 per conèixer: <ul style="list-style-type: none"> Surt en xifres; l’impacte de l’activitat i conèixer les perspectives marcades pel 2012 i el grau d’assoliment.
	OBSERVACIÓ PARTICIPANT	<p>ÀREA D’INCLUSIÓ I INSERCIÓ:</p> <ul style="list-style-type: none"> Coordinadora Projecte (DIFIS). Coordinadora Punt Integral (SURT SOLIDÀRIES). Coordinadora Projecte (DIR-TS). <ul style="list-style-type: none"> Coordinadora Projecte i Mediatora/Tècnica Inserció (LA MINA). Tècnica Inserció (DIFIS). Coordinadora Línia Inserció/Inclusió. 	<ul style="list-style-type: none"> Explorar i conèixer com funcionen els programes integrals, circuits i itineraris i les metodologies dissenyades per l’entitat: <ul style="list-style-type: none"> Entendre com donen resposta a les necessitats i demandes específiques dels diferents grups i dones participants. Conèixer la tipologia d’usuaris/es que atenen i la via d’entrada d’aquests a l’entitat (derivacions, etc.). Observar el procés i eines (model de desenvolupament de competències) que utilitzen per facilitar l’accés i la millora de l’ocupació de les dones (connexió amb el mercat laboral, l’empresa i l’ocupació escollida per les usuàries per desenvolupar la seva trajectòria professional). <ul style="list-style-type: none"> Indagar sobre el grau de percepció de l’entitat que presenta l’entorn.
	SODA-MECA	<ul style="list-style-type: none"> 3 Coordinadores Formadores membres de la Junta Directiva i 8 tècniques d’inserció de l’Àrea INCLUSIÓ/INSERCIÓ. Moderador: G.B. Alumne en pràctiques. 	<ul style="list-style-type: none"> Descobrir allò que no funciona en l’entitat i les causes, per així poder transformar-ho en oportunitats. <ul style="list-style-type: none"> Donar el protagonisme a les assistents. Recollir dades qualitatives i buidar els resultats per validar les hipòtesis i conèixer el posicionament de l’entitat respecta a la competència.

(Font: d’elaboració pròpia).

Taula núm. 5: Estudi de Mercat i procés general del Pla de Màrqueting (Fase Anàlisi Diagnòstic).

Procés de gestió	Tècnica	Participants	Objectius
ESTUDI DE MERCAT	ENQUESTA DIRECTA PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> • 100 usuàries dels diferents programes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtenir informació sobre el grau de percepció de l'entitat i els serveis i projectes que duu a terme aquesta. <ul style="list-style-type: none"> • Conèixer el grau de motivació i satisfacció de les participants. • Recollir dades quantitatives i buidar els resultats per validar les hipòtesis i conèixer el posicionament de l'entitat respecta a la competència.
		<ul style="list-style-type: none"> • 50 Ciutadans/es veïns/es del Barri del Raval i zona Centre. 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtenir informació sobre el grau de percepció de l'entitat i els serveis i projectes que duu a terme aquesta. <ul style="list-style-type: none"> • Recollir dades quantitatives i buidar els resultats per validar les hipòtesis i conèixer el posicionament de l'entitat respecta a la competència.
	ENQUESTA DIRECTA POSTAL (MAIL)	<ul style="list-style-type: none"> • 50 Professionals del Camp Social externs a l'entitat. 	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilitzar el temps i disponibilitat de resposta. • Obtenir informació sobre: <ul style="list-style-type: none"> • El grau de percepció de l'entitat i els serveis i projectes que duu a terme Surt. • Coneixement de l'àmbit d'actuació de l'entitat. • Recollir dades quantitatives i buidar els resultats per validar les hipòtesis i conèixer el posicionament de l'entitat respecta a la competència.
		<ul style="list-style-type: none"> • 50 Voluntaris/es del Camp Social externs a l'entitat. 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtenir informació sobre el grau de percepció de l'entitat i els serveis i projectes que duu a terme aquesta. • Obtenir informació sobre el grau de percepció de la pàgina web de SurtSolidàries per conèixer tant la seva visió de l'estructura d'aquesta com el sistema de col·laboració amb l'entitat. • Recollir dades quantitatives i buidar els resultats per validar les hipòtesis i conèixer el posicionament de l'entitat respecta a la competència.
PER TOT EL PROCÉS DEL PLA DE MÀRQUETING	BIBLIOGRAFIA I WEBGRAFIA	<ul style="list-style-type: none"> • G.B. Alumne en pràctiques. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aportar i complementar informació, tècniques, metodologies i dades rellevants que proporcionin coherència i estructura al desenvolupament del projecte.

(Font: d'elaboració pròpia).

5.2 FASE DE PLANIFICACIÓ

En segon lloc es troba la implementació. A la capçalera de l'apartat núm.15 (*veure en aquest les polítiques del màrqueting mix*), hi ha la taula conceptual núm. 57, aquesta vincularà les necessitats detectades en la fase anterior del diagnòstic: els projectes esdevinguts del Soda-Meca, els objectius específics als que responen i les activitats i/o accions que es desenvoluparan a partir d'aquests.

A l'apartat 15.1 (*veure l'apartat de serveis*) del present pla de màrqueting es pot veure com s'han sintetitzat les tècniques proposades en els diferents projectes, així com la població diana a la que van dirigides.

La metodologia proposada, és oberta, participativa i col·laborativa, tal i com es podrà observar a partir de les tècniques reflectides en les diferents taules conceptuais de cada context específic. S'ha dissenyat una proposta planificant, en tot moment, la implicació dels diferents agents per tal de poder arribar a assolir els objectius de cada projecte plantejat en el moment que l'entitat Surt decideix implementar-ho a curt termini.

5.3 FASE D'AVALUACIÓ

L'establiment de mecanismes d'avaluació aporta coherència al disseny i per altra banda, la finalitat d'aquest procés de gestió, estarà regulada a partir dels principis d'eficiència, eficàcia i impacte.

Paral·lelament les accions, dissenyades als projectes plantejats posteriorment (*veure a l'apartat 15.1, les diferents taules conceptuais d'avaluació: núm. 61, 64, 68 i 71 dissenyades en els projectes núm. 1 i 2*) han seguit un esquema d'avaluació que contempla tres moments clau:

- **AVALUACIÓ INICIAL:** planteja un mecanisme d'anàlisi del punt de partida, no només fa referència a les persones participants sinó de la pròpia activitat per tal de saber d'allò que es disposa (possibilitats i potencialitats de la pròpia acció) i el punt de partida per tal de poder actuar en conseqüència.
- **AVALUACIÓ FORMATIVA:** s'implementa a través del desenvolupament de les diferents accions. Aquesta representa una part important del procés que segueix el desenvolupament del projecte.

Proporcionant retroalimentació en el seu funcionament per tal d'oferir la possibilitat d'adaptar i incorporar canvis que poden contribuir a millorar la seva realització.

- **AVALUACIÓ SUMATIVA:** tradicionalment ha estat utilitzada per dur a terme l'avaluació de projectes i accions al final del seu procés. Analitza el grau de consecució dels objectius de les accions per part dels participants; informant dels resultats i de les necessitats cobertes gràcies a les accions dissenyades i implementades.

Els sistemes de control i avaluació emprats, en el present pla de màrqueting, s'han establert a partir de diferents taules conceptuals (*veure de la núm. 72 a la 76 a l'apartat núm. 16*).

6. MARC TEÒRIC

Abans de parlar en profunditat sobre el màrqueting aplicat a les ONL, és rellevant contextualitzar en un inici, tant el tercer sector social, com les entitats no lucratives que el conformen. I per altra banda destacar la influència que presenten les noves tecnologies d'informació i comunicació per desenvolupar així la teoria que fonamentarà el present projecte. Aquest marc conceptual té el propòsit de donar, a la recerca, un sistema coordinat i coherent de conceptes i proposicions que permetin abordar i situar el problema. Integrant aquest dins d'un conjunt de coneixements, que permeti orientar la recerca i ofereixi una conceptualització adequada dels termes utilitzats.

6.1 TERCER SECTOR SOCIAL I MÀRQUÈTING APLICAT A LES ONL

El Tercer Sector Social

El terme Tercer Sector engloba un conjunt de significats molt heterogenis i fa referència a un espai multiforme que ha rebut múltiples denominacions. Aquesta manca de precisió en la definició del terme rau en el propi moment en què fou acunyat pel sociòleg dels Estats Units d'Amèrica *Theodore Levitt* (1973); per fer referència al conjunt d'organitzacions que desenvolupen tasques importants, sobretot en el camp del benestar social, que no són ni l'estat ni el mercat. Fa servir el terme "Tercer Sector" per fer referència a "tota la resta" (*everything else*).

Així doncs és més adient, al context actual, citar la definició del Tercer Sector d'Acció Social que es troba al "*Libro Blanco sobre el Tercer Sector de Acción Social en España*"(2000)": argumenta que l'àrea d'acció social comprèn les activitats que tenen per objecte reduir les desigualtats socioeconòmiques i evitar l'exclusió social i exclou les dedicades primordialment a la sanitat, educació, treball, pensions, habitatge o cultura, així com les organitzacions d'autoajuda dissenyades per a segments socials sense risc d'exclusió.⁴

Entitats no lucratives (ONL)

El Tercer Sector d'Acció Social (que és una part substantiva del Tercer Sector) depèn, també, en gran mesura de les tradicions històriques, de la delimitació de la seva diversitat interna i de la concepció, àmplia o restringida, de les funcions socials. Com assenyala l'autor *Demetrio Casado*

⁴ http://www.observatoritercersector.org/pdf/publicacions/01_documento_sintesis_libro_blanco_cs.pdf

(2003) es tracta d'entitats que acostumen a ser polivalents, amb variades posicions estratègiques i amb forts nexes amb els moviments socials, dels quals es nodreixen en els processos de renovació.

L'autor *Gregorio Rodríguez Cabrero* (2005) exposa alguns dels valors afegits de les organitzacions del Tercer Sector d'Acció Social que les diferencia de la resta d'organitzacions del Tercer Sector. El primer consisteix en el desenvolupament integrat de tres objectius:

- L'orientació preferent de l'acció social cap a grups vulnerables i exclosos de la societat.
- La gestió de programes i serveis en què es promouen la participació social dels afectats, del voluntariat i, en general, del conjunt de la societat.
- La promoció de valors en la societat com la solidaritat i la ciutadania cívica.

El segon, l'articulació de funcions organitzatives, cada vegada més complexes, planteja la necessitat de desenvolupar una cultura organitzativa que sigui capaç alhora de promoure la participació interna, el treball en xarxa i un equilibri entre les reivindicacions de drets i la prestació de serveis per a la societat i els grups de risc.

Una altra característica és el fet de la seva nomenclatura. Són entitats no lucratives perquè els seus membres no s'han de distribuir beneficis procedents de la venda de béns i serveis del Mercat, però això no implica que l'organització no pugui obtenir beneficis, sinó que en cas de què aquests existeixin s'han d'emprar amb la "*màxima utilitat social*".

6.2 ORÍGENS I CONCEPTUALITZACIÓ DEL MÀRQUETING APLICAT A LES ONL

El terme va ser utilitzat per primera vegada per Kotler i Zaltman en un article del *Journal of Màrqueting* de 1971 titulat "*Social Màrqueting: An Approach to Planned Social Change*" (Màrqueting Social: una aproximació cap al canvi social planificat). La denominació creada, per aquests autors, es refereix a l'aplicació de les estratègies i principis del màrqueting a la solució de problemes socials. Ells argumentaven que si el màrqueting és una eina d'èxit a l'hora d'incitar el consum de productes i serveis, de la mateixa manera pot induir a l'adopció de conductes que tendeixen a millorar les seves vides i la de la societat.

Les arrels del màrqueting, amb finalitats socials, descansen en el terreny de les teories de la

informació. Més precisament en la denominada publicitat amb finalitats socials (*social advertising*). Miguel Moliner (1998:24) identifica tres fases en l'evolució acadèmica del màrqueting social, a partir d'aquest article pioner de Kotler i Zaltman.

- La primera d'elles es perllonga fins a principis dels anys 80 i és un període confús i marcat per la “*crisi d'identitat del màrqueting*”. La qüestió central d'aquest moment era si el màrqueting hauria d'aplicar-se a les causes socials o no.
- La segona etapa es caracteritza per la consolidació de l'àrea i s'inicia amb un treball dels autors Karen Fox i Philip Kotler (1980) on es repassen els deu primers anys d'existència d'aquesta disciplina. És en aquests moments quan s'accepta l'aplicació del màrqueting a les causes socials i es desenvolupa el cos teòric. Segons els autors, moltes organitzacions, encoratjades per l'aparent efectivitat de la publicitat comercial, van començar a considerar el seu potencial per provocar el canvi d'actituds i comportaments, però van començar a notar que qui utilitza una campanya publicitària com a única acció és insuficient. És així que quan aquestes limitacions van ser reconegudes, la publicitat amb finalitats socials va evolucionar cap a un enfocament més ampli conegut com a comunicació amb finalitats socials (*social communication*).
- La tercera etapa és de “*sectorització*” i s'inicia amb el llibre dels autors Kotler i Roberto (1992), que marca un abans i un després en el plantejament de campanyes socials. El màrqueting social es comença a adaptar a sectors com la sanitat, les organitzacions no lucratives o l'ecologia. És a dir, els investigadors ja no es preguntaven si el màrqueting podria ser aplicat a qüestions socials, sinó de quina manera havia de dur-se a terme. És així com el màrqueting comença a reemplaçar a la comunicació amb finalitats socials com un paradigma més ampli per estudiar el canvi social.

Segons Alan R. Andreasen (2006) el màrqueting aplicat a les ONL té un rol molt important en el canvi social, ja que perquè aquest succeeixi, és necessari que els individus actuïn i que el màrqueting proveeixi una matriu de conceptes i eines flexibles, que poden ser usades en molts nivells i en diversos terrenys en aquest procés.

El màrqueting sense finalitats de lucre ha progressat més enllà de la mera discussió entre acadèmics i s'ha integrat a les pràctiques de les organitzacions sense finalitats de lucre de manera

efectiva. Pot ser aplicat on sigui que hi hagi un públic meta i un comportament sobre el qual es desitja influir. La seva efectivitat resulta de les seves bases conceptuals, que deriven (de la qual sembla ser una de les forces per al canvi social més influents i en constant evolució) del màrqueting tradicional o comercial.

Concepte i terminologia

Segons Philip Kotler i Gerald Zaltman el *“màrqueting social és el disseny, implementació, i control de programes pensats per influir en l'acceptació d'idees socials i implicant consideracions de planificació de producte, preu, comunicació, distribució i recerca”*(1971:5). Segons Miguel Moliner (1998) aquesta primera concepció presenta com a instruments del màrqueting el producte, el preu, la comunicació i la distribució, però estableix que l'element clau que diferencia el màrqueting social d'altres activitats del màrqueting és el producte, ja que en aquest cas es tracta de promoure una idea social. Més tard, Philip Kotler i Eduardo Roberto (1992) van definir el màrqueting social com *“una tecnologia de gestió i canvi social que inclou el disseny, la posada en pràctica i el control de programes orientats a augmentar l'acceptació d'una idea o pràctica social en un o més grups de adoptants objectiu”* (1992:29).

A partir d'aquestes primeres concepcions, i malgrat la seva alta acceptació, han aparegut altres definicions que recullen matisos interessants; però la postura general és considerar al màrqueting, aplicat a les ONL, com una tecnologia de gestió. Igual que el màrqueting tradicional no és una teoria en si mateixa sinó que és més aviat un enfocament o una estructura derivada d'altres àrees del coneixement com la psicologia, sociologia, antropologia i les teories de la comunicació i que busca entendre com es pot influenciar el comportament de les persones. En aquest sentit es basa en un procés de planificació lògica que involucra una recerca orientada cap al consumidor, anàlisi del mercat, segmentació, fixació d'objectius i identificació d'estratègies i tàctiques.

Així mateix, el màrqueting aplicat a les ONL se sosté sobre l'intercanvi voluntari de costos i beneficis entre dos o més parts. No obstant això, el màrqueting amb finalitats socials és més complicat ja que involucra canvis de comportament en esferes més complexes de l'activitat humana i en general amb recursos molt limitats.

Elements clau

Segons l'autor Miguel Moliner (1998:30) una definició actual de màrqueting social hauria d'incloure una sèrie d'elements clau:

- En primer lloc, la seva condició d'extensió del màrqueting i per tant de tecnologia de gestió d'uns principis generals aplicats al disseny de campanyes socials.
- En segon lloc, el seu caràcter de procés social, tant en el seu vessant d'orientació al mercat com en la responsabilitat social. Això significa que a l'hora de dissenyar una campanya social cal analitzar les necessitats i motivacions dels diferents públics que tindran alguna cosa a veure amb aquesta campanya (socis, voluntaris, altres agents socials, etc.).
- En tercer lloc, cal ressaltar que el seu objectiu és l'estudi de la relació d'intercanvi on el producte és una idea o causa social. Per tant, no es tracta de promocionar un producte o servei sinó de dissenyar campanyes on s'incentiva a un determinat grup d'individus a adoptar certes idees o canviar alguna actitud o comportament.

El professor Pere Mora (2006), difereix sobre l'argument que planteja en Miguel Moliner en els seus tres punts claus, ja que només en la introducció de la seva publicació clarifica abans d'entrar en matèria que *“el màrqueting és alguna cosa més que vendes i publicitat”*, ja que es tracta d'un procés de gestió que es marca com a objectiu detectar les necessitats del públic objectiu, al qual va dirigit, i alhora oferir uns serveis que satisfacin aquestes necessitats tenint en compte, per damunt de qualsevol altra consideració, els objectius socials i la missió de la organització no lucrativa.

Els elements i arguments clau que aporta en Pere Mora (2006-2013) com expert en màrqueting aplicat a les ONL són:

- Les ONL que no sàpiguen, o no vulguin adaptar-se a aquests nous paradigmes, tindran serioses dificultats per romandre al mercat, ja que el creixement generat per la crisi de l'Estat de Benestar ha implicat l'entrada al Mercat Social de nous competidors que, lògicament, aspiren a aconseguir una part dels recursos disponibles.

- Un efecte immediat d'aquest increment en la competència del sector és que aquelles organitzacions que no es professionalitzin i que no es plantegin autèntiques estratègies de màrqueting Social estaran abocades a desaparèixer.
- Les estratègies del màrqueting s'han d'incorporar en la gestió diària, permanent i necessària per a la seva supervivència i desenvolupament de les ONL; ja que la difusió de les bones pràctiques d'una entitat implica una notorietat mediàtica, aportant un posicionament a l'entitat gràcies a la seva transparència.
- El posicionament d'una ONL també interactua amb les noves formes de relació que s'estableixen amb els donants institucionals. Aquest fet suposa una oportunitat afegida, ja que les empreses RSC i/o d'altres organitzacions de caire social pretendran associar-se a entitats socials de prestigi per desenvolupar, conjuntament, projectes de major impacte social. Per això, buscaran al soci més qualificat i professional: a aquell que els garanteixi la viabilitat i eficàcia de la seva inversió social. Motiu pel qual les ONL podran presentar una necessitat de diferenciar-se positivament de les múltiples organitzacions similars, amb les quals competeixen, pel que hauran d'aconseguir, en el seu segment de mercat objectiu, una imatge d'eficàcia i de transparència que transmeti credibilitat i confiança als seus "clients", en aquest cas als seus donants.

Tecnologia de gestió

Segons Holman Dario Bustos (2007) una tecnologia de gestió fa referència al conjunt de coneixements aplicats per fer un treball dins d'una organització, per dur a terme els seus projectes.

Una tecnologia de gestió és una eina basada en coneixement teòric i pràctic i que genera models per executar aquests treballs.

Qualificar el màrqueting aplicat a les organitzacions no lucratives com a tecnologia de gestió significa que ha de respondre amb eficàcia a les següents quatre qüestions plantejades per Philip Kotler i Eduardo L. Roberto (1992), les quals estan ubicades a la següent taula conceptual:

Taula núm. 6: Qüestions relatives al màrqueting com a tecnologia de gestió.

QÜESTIÓ	TASCA
1. Quin és l'ajust entre la idea o pràctica social i el que el grup de adoptants objectiu està buscant?	Definició de l'ajust
2. Què fa que s'aconsegueixi una bon ajust?	Disseny de l'ajust
3. Com transfereixo aquest ajust al meu grup d'adoptants objectiu?	Transferència de l'ajust
4. Com mantinc o canvio l'ajust per defensar-ho enfront de l'abandó prematur?	Defensa de l'ajust

Font: Elaborada a partir de Kotler i Roberto (1992:33) i elaboració pròpia.

Pere Mora (2006), a la seva publicació, complementa les qüestions plantejades anteriorment a la taula conceptual, argumentant que el procés del màrqueting aplicat a les ONL consisteix en implementar una metodologia de treball que consta de diverses on de forma progressiva posa en ordre la informació que s'ha d'anar recollint respecte l'entorn immediat, respecte a les possibilitats de la ONL i respecte a les necessitats i expectatives dels usuaris. Un cop dut a terme aquest procés de recollida d'informació es disposarà de prous elements per tal de prendre decisions estratègiques dirigides a definir un servei eficaç per a un determinat segment de la població, amb unes necessitats concretes. Aquest servei final haurà de tenir en compte una sèrie de característiques diferenciadores respecte a allò que ofereixen la resta de les entitats i les Administracions Públiques: un preu adequat a les possibilitats dels usuaris, un procés de finançament el més diversificat possible, així com una política de comunicació clara i transparent.

Procés social

Segons Miguel Moliner (1998) el màrqueting aplicat a les ONL implica dos o més unitats socials, cadascuna consistent en un o més actors humans. Si prenem com a exemple a una organització que planifica o dirigeix una campanya social i busca una resposta, els públics amb els quals pot relacionar-se són els beneficiaris, els socis, la societat, altres agents socials, les Administracions Públiques, els voluntaris, els empleats, etc. Aquesta identificació d'actors és fonamental, ja que en una campanya social caldrà tenir-los a tots en compte. Així mateix, d'entre aquests actors, l'agent

de màrqueting social haurà d'identificar el seu públic objectiu, és a dir, la unitat social el canvi de la qual, d'actitud o conducta, és buscat.

Aquesta “*orientació cap al consumidor*” es considera l'element clau de qualsevol modalitat de màrqueting, però en el màrqueting amb finalitats socials, aquest consumidor es considera com a participant actiu en el procés de canvi proposat. D'aquesta manera, l'estratègia buscarà construir una relació duradora amb aquest consumidor i aquest objectiu ha de ser tingut en compte durant tot el procés. (MacFadyen et al., 1999:3).

Alhora el professor Pere Mora (2006) contrasta els arguments plantejats anteriorment per l'autor Lynn MacFadyen, ja que segons aquest “*no hi ha receptes màgiques que ens permetin dissenyar un pla de màrqueting que assoleixi els seus objectius sense tenir en compte que els nostres usuaris són persones amb unes necessitats concretes que hem de saber analitzar i entendre per poder resoldre els seus problemes. Aquests, per regla general, són complexos i depenen de molts factors (socials, econòmics, polítics, demogràfics...) que cal saber detectar i entendre per tal que l'aplicació de les diferents fases del pla de màrqueting sigui eficaç*”. (Mora P., 2006:2).

Procés d'intercanvi

El màrqueting aplicat a les ONL està basat en l'intercanvi, mecanisme clau que subjeu a qualsevol forma de màrqueting. Mentre que els principis del màrqueting poden ser aplicats a un ampli espectre de temes (serveis, educació, tecnologia, partits polítics, canvi social) cadascun amb les seves pròpies definicions i teories. El principi bàsic de l'intercanvi és el centre de tots ells.

Aquest intercanvi segons els autors Lynn MacFadyen, Martine Stead and Gerard Hastings (1999) és definit com un bescanvi de recursos o valors entre dos o més parts amb l'expectació de beneficis i on la motivació per realitzar-ho està relacionada amb la satisfacció de certes necessitats.

La imatge de creació de valor va generalment associada a uns processos productius en els quals es transformen materials per crear productes o bé es realitzen una sèrie d'activitats que donen lloc a la prestació d'un servei que és adquirit al mercat a un preu donat.

En el sector no lucratiu aquest procés no sempre es realitza a través de transaccions simples. També s'ha de tenir en compte:

- Aquelles activitats per les quals es beneficien indirectament persones que no són els usuaris i en les que s'han de valorar l'existència "d'externalitats".
- En altres casos el valor creat per una ONL consisteix en la creació d'una capacitat de resposta per afrontar amenaces. Aquí no es produeixen transaccions individuals i fins i tot és possible que no arribi a produir-se la necessitat d'entrar en acció, però no per això aquests programes deixen de crear valor (ja sigui pel seu possible efecte dissuasori, ja sigui pel sentiment de seguretat que proporcionen a la societat).

Ara bé, per crear aquests beneficis, de caràcter intangible, s'utilitzen recursos. Per tant, el valor creat seran els beneficis menys els costos. No obstant això, la mesura d'aquest valor presenta les seves dificultats. I això repercuteix en la tasca de reflectir i poder fer adonar del valor creat per les ONL als diferents públics beneficiats per la seva actuació.

Interès del sector no lucratiu cap al màrqueting

En el sector lucratiu el màrqueting serveix per incrementar el poder econòmic (en funció de la capacitat d'obtenció de beneficis i quota de participació del mercat) en facilitar el procés d'intercanvi entre el que l'empresa produeix i les necessitats dels consumidors; i la creació d'un valor percebut com a positiu per a ambdues parts. En canvi el sector no lucratiu no persegueix maximitzar beneficis. Persegueix transmetre una determinada ideologia promoguda pels promotors, a través de l'oferta d'uns serveis dirigits cap al mercat dels possibles consumidors. El màrqueting és útil per a una ONL sempre que serveixi per incrementar el poder ideològic (en funció de la seva capacitat d'incrementar "adeptes" sense renunciar a la ideologia central de l'entitat). Aquesta és la restricció clau per a qualsevol actuació eficaç del màrqueting dins del sector no lucratiu.

El màrqueting proporciona tant per la seva filosofia, per la seva naturalesa i el conjunt de les seves tècniques; un mitjà per incidir d'una manera més positiva cap als diferents públics involucrats en l'entitat. A més facilita l'atracció de recursos econòmics i humans a partir del foment d'intercanvis de beneficis mutus i proporciona informació de mercat per localitzar aquests recursos de la manera més òptima, en funció de les necessitats dels usuaris i la missió de l'entitat.

L'especificitat pròpia del màrqueting en el sector no lucratiu és la seva actuació en un entorn on prevalen altres regles de joc diferents a la lògica del sistema d'economia de mercat; i aquí radica el repte.

Principals diferències entre el màrqueting aplicat a les ONL o a les empreses

Segons Pere Mora (2006), les organitzacions no lucratives en un inici varen rebutjar l'aplicació del màrqueting social, ja que tradicionalment s'havia considerat com un instrument de gestió propi de les empreses privades emprat per augmentar les vendes i els beneficis econòmics i és dubtava si de forma habitual tenia en consideració els principis ètics.

A finals dels anys vuitanta i principis dels noranta, diversos autors com Philip Kotler van prestar especial atenció a l'enfocament de màrqueting que haurien de tenir les “*empreses no lucratives i del sector públic*”, de manera que poguessin aconseguir més eficaç i eficientment els seus objectius, tant estratègics com generals. Això va donar origen a un nou terme en el màrqueting, anomenat actualment com a màrqueting aplicat a les ONL.

A la següent taula conceptual queden reflectides les principals diferències entre les ONL i les empreses que cal considerar en aplicar màrqueting, plantejades pels diferents autors, Miguel Santemas (1999) i Luís Alfonso Pérez (2006), aquestes són:

Taula núm. 7: Màrqueting Tradicional versus Màrqueting Aplicat a les ONL.

	MÀRQUETING TRADICIONAL (EMPRESA)	MÀRQUETING APLICAT A LES ONL
ORIENTACIÓ	Necessitat del client (detecció de necessitats insatisfetes per crear l'oferta).	Necessitat social de la població objecte. Es concentra en l'impacte social i la millora de les condicions de vida d'una comunitat.
PRODUCTE	Productes: Béns, serveis i idees.	Productes: Béns, serveis i idees.
MITJANS	Combinació de les 4 P del màrqueting: producte, preu, plaça i promoció.	A les 4 P tradicionals s'adjunten: procés, personal i presentació.
OBJECTIUS	Objectiu econòmic: Maximitzar els indicadors de realització (ventes i participació del mercat al temps en què les necessitats del client són satisfetes).	Objectiu no econòmic: Aconseguir el canvi social que contribueixi al benestar de la societat.
FINANÇAMENT	Finançament (quasi exclusiu) amb la pròpia activitat: venda de productes.	Finançament divers (donacions, subvencions, venda de productes, etc.).
MERCAT	Un Mercat: clients (adquireixen els productes de l'empresa).	Dos Mercats: donants i beneficiaris.
FINALITAT	Utilitat al satisfer les necessitats.	Benefici de la població objecte, de la societat i de l'organització implementadora.
RESULTATS	Qualificació dels resultats econòmics: Pressió del Mercat.	Dificultat per quantificar els resultats socials: Transparència (confiança).

Font: Elaborada a partir de Pérez (2006:109-110), Santesmases (1999) i elaboració pròpia.

Així doncs, actualment s'han deixat de banda aquestes reticències anteriors per la gran majoria d'entitats dels Tercer Sector i el màrqueting és un element fonamental per al disseny i la materialització d'uns serveis i d'uns productes adequats a les necessitats dels usuaris.

6.3 MÈTODES I MODELS DE MÀRQUETING APLICAT A LES ONL

Encara que el màrqueting, històricament, ha estat al servei de les empreses, la seva raó de ser no impedeix que pugui actuar en altres espais. Si l'element clau del màrqueting és la transacció, en tota ONL es produeixen múltiples intercanvis de valors, tals com: serveis, temps, sentiments, idees, etc. El màrqueting pot involucrar-se en aquestes entitats, a la recerca de respondre com les transaccions són creades, estimulades, facilitades i valorades.

Les finalitats del màrqueting de serveis a les ONL són molt diferents de les que pugui tenir una empresa privada ja que aquestes disposen d'altres objectius que no estan relacionats amb la seva missió social orientada a un determinat col·lectiu o a la comunitat en el seu conjunt.

- El màrqueting aplicat al tercer sector treballa per millorar les condicions de la societat amb l'objectiu final de canviar-la. No persegueixen objectius econòmics ni han d'obtenir beneficis per repartir entre els seus propietaris o accionistes. Persegueixen, fonamentalment, "beneficis socials" defensant una causa i que estiguin dirigits als seus socis o públic en general.
- Naturalesa dels productes oferts: Ofereixen bàsicament serveis o idees i, en menor mesura, béns tangibles. D'aquí ve, de vegades, la dificultat de determinar l'ús d'un servei o idea d'aquestes organitzacions, enfront de l'ús per exemple d'un detergent.
- Dos factors clau en l'aplicació del màrqueting en les causes socials són: els criteris d'efectivitat que comporta la limitació dels seus recursos i també el fet que l'aplicació tècnica i operativa del màrqueting en el sector no lucratiu és molt semblant a la que pot efectuar una empresa privada.
- En els processos d'intercanvi generats per les organitzacions no acostuma a existir tanta transparència com en l'empresa privada. És a dir, en el sector lucratiu, tant les empreses com els consumidors coneixen els mòbils per realitzar els intercanvis. Les empreses busquen beneficis i els consumidors satisfer unes necessitats. En el sector de les ONL costa més identificar els mòbils de determinats públics disposats a col·laborar econòmicament o amb el seu temps pel bé de l'entitat i els beneficis que persegueix l'organització a canvi de satisfer uns serveis. Perquè, si bé l'organització no està orientada

a obtenir beneficis econòmics, si està orientada cap a altres possibles beneficis, tals com: prestigi social, capacitat d'influenciar determinades idees, creença o valors; un mitjà per aconseguir altres finalitats, etc.

Aquestes característiques específiques del sector no lucratiu donen sentit a indagar nous mètodes i models de màrqueting que integrin aquests elements i desenvolupin una teoria del màrqueting per a organitzacions no lucratives com són:

Màrqueting Associatiu

- El màrqueting associatiu pretén donar a conèixer l'associació en si mateixa.
- Objectius: la millora de seva imatge corporativa; la creació d'un corrent favorable en l'opinió pública sobre la temàtica en la qual treballa per millorar la societat; l'augment de la seva influència política; presentar al seu públic objectiu; la captació de donants, voluntaris, socis, col·laboradors, professionals, etc.
- El públic a qui s'adreça són tots aquells col·lectius que poden tenir una influència directa en l'assoliment dels seus objectius per aconseguir un augment de la seva notorietat pública: líders d'opinió, experts, mitjans de comunicació, públic massiu, institucions públiques, empreses privades i altres ONL.

Màrqueting de les Causes Socials

El seu principal objectiu és convèncer, mitjançant campanyes de prevenció, a diversos sectors de la població a què canviïn la seva actitud respecte a comportaments nocius o poc ètics que puguin ser perjudicials per a la seva pròpia salut (tabaquisme, alcoholisme, etc.) o per a la societat en el seu conjunt (racisme, discriminació de la dona, etc.) i adopti un comportament personal o col·lectiu més acord amb els principis que han de regir una societat més saludable i compromesa.

Les ONL han adquirit un paper cada vegada més rellevant, especialment des de la dècada dels vuitanta. Van començar a exigir comportaments ètics i socialment responsables a les empreses privades; denunciant aquelles situacions en les quals: es contamina el medi ambient, no es

compleixen els drets humans i/o els drets socio-laborals, portant fins i tot, en alguns casos, a aquestes companyies a rectificar la seva política empresarial.

Per altra banda, l'increment del nombre de les ONL ha provocat una recerca de noves formes de finançament, a causa de l'augment de la competència entre elles per aconseguir fons, la qual cosa els ha portat a superar certes reticències inicials a la col·laboració empresarial, acceptant-la com una via alternativa de obtenció de recursos.

Diferents autors com: Mercedes Galán, Clementina Galera i Víctor Valero (2003), consideren que en aquest context, les empreses privades han buscat noves estratègies com és el màrqueting amb causa social per diferenciar-se i posicionar els seus productes, considerant-se alhora com a socialment responsables, de manera que siguin percebudes pels consumidors com més que una simple estructura generadora de diners.

Alguns dels principals aspectes positius i negatius que comporta l'estratègia d'aquesta tipologia de màrqueting segons els autors són:

AVANTATGES

- Diversificació de les fonts de finançament.
- Increment de fons i suport logístic i augment de l'eficàcia dels programes.
- Es donen a conèixer, difonent la seva causa o missió.
- Es dona a conèixer un assumpte social.
- Educació en valors, sensibilització.
- Accés a els mitjans de comunicació i com a conseqüència publicitat gratuïta i augment de la visibilitat.
- Augment de la notorietat de l'ONL. Es potencia la seva imatge i participació activa en la societat.
- Increment del nombre socis, donants i voluntaris.
- Aprenentatge en gestió, augment de la professionalització.
- Millora relacions amb la societat

DESAVANTATGES

- Disminució del prestigi si la campanya està mal plantejada o és mercantilista. Dificultat per recuperar aquest una altra vegada.
- Descens de l'essència i identitat, interferències, condicions excessives, restriccions i/o explotació.

- Disminució de la flexibilitat organizacional. Atròfia estructural.
- Generació de dependència (econòmica o d'un altre tipus).
- Descens dels fons i socis, si no accepten la col·laboració, o saturació.
- Possibilitat de conflicte, l'elevat èxit pot provocar desbordament de l'ONL.
- Col·laboració només a curt termini.
- Selecció de les ONL segons el seu poder d'atracció.

Màrqueting Estratègic

La funció del màrqueting té un paper fonamental en la planificació estratègica de l'organització.

- Proporciona una filosofia guia (l'estratègia de les ONL hauria d'impulsar la recerca de la satisfacció de les necessitats dels diversos col·lectius d'usuaris).
- Proporciona als planificadors claus importants per identificar oportunitats de mercat i valorar la capacitat de l'organització per aprofitar-les.
- Dissenya estratègies per aconseguir i/o assolir els corresponents objectius fixats en el Pla Estratègic.

Màrqueting Intern

El principal valor que posseeix una ONL radica en els seus recursos humans, tant professionals com voluntaris, col·laboradors puntuals, donants, socis, directius, etc.

- L'objectiu: fidelitzar, motivar i potenciar la sensació de pertinença a l'organització en les persones que col·laboren estretament en l'assoliment dels seus objectius socials, ja sigui de manera remunerada o voluntària.
- Els mitjans emprats per transmetre la informació necessària, per fer créixer la massa social de l'organització i motivar als militants i al personal són diversos: cartes internes, cartes d'informació, cartells informatius, reunions de dinamització interna, informes y memòries anuals, la pàgina web, etc.

Màrqueting Orientat a la Captació de Fons i Donacions

Les empreses obtenen els recursos financers que precisen de les vendes dels seus productes i, addicionalment, dels mercats de capitals o de préstecs bancaris. Les ONL, en canvi, acostumen a oferir els seus serveis sense una contraprestació monetària o a un preu inferior al seu cost, per la

qual cosa no generen recursos suficients per cobrir les seves necessitats i precisen finançament addicional. Aquests fons els poden obtenir gratuïtament (donacions, subvencions, treballs voluntaris, exempció d'impostos, etc.) o a taxes reduïdes (tarifes postals inferiors, taxes impositives inferiors, etc.).

Aquest diferent mecanisme de finançament afecte al màrqueting quant a la fixació dels preus dels serveis. No es reverteix la totalitat dels beneficis obtinguts per l'usuari a partir d'una contraprestació econòmica.

- L'objectiu és la recerca de finançament privat.
- L'ONL ha d'orientar els seus esforços a la detecció i contacte de nous socis o donants potencials a través de campanyes de recollida de fons mitjançant el màrqueting directe, organitzant actes i esdeveniments, creant bases de dades per dirigir les seves campanyes de captació amb un missatge personalitzat, etc.

Màrqueting Orientat a la Satisfacció de l'Usuari/a

Les ONL han d'involucrar als socis, donants, voluntaris, personal contractat, usuaris directes, patrocinadors, administracions públiques, mitjans de comunicació, etc. cap a la fi de l'entitat, a partir de la creació de valors satisfactoris tant per als diferents col·lectius com per a l'entitat.

Existeix la contradicció entre les finalitats de l'organització i la satisfacció del consumidor, ja que d'acord amb el concepte de màrqueting, l'aplicació del mateix als intercanvis consisteix bàsicament a posar els mitjans necessaris per aconseguir la satisfacció de les necessitats i desitjos del consumidor. Aquest esquema pot, aparentment, estar en contradicció amb les finalitats de l'organització. Els objectius d'algunes d'elles consisteixen, de vegades, a impedir o limitar allò que precisament desitgen fer algunes persones, o a obligar a fer coses que en principi no resulten molt atractives. La contradicció, no obstant això, és només aparent i a curt termini. La perspectiva d'aquestes organitzacions no lucratives contempla més aviat la satisfacció del consumidor a llarg termini i es planteja el benestar no només individual, sinó de la societat en el seu conjunt.

- L'objectiu principal d'aquest és la millora del servei que ofereix l'organització no lucrativa tenint sempre en compte les expectatives d'aquest.
- És propi de les entitats que desenvolupen la seva activitat en la prestació de serveis socials o relacionats amb la salut.

- El nivell de satisfacció d'un usuari és el resultat de comparar la percepció dels beneficis d'un servei en relació a les expectatives dels beneficis a rebre'n.
- Les ONL disposen de diversos sistemes d'anàlisi i de mesura de la satisfacció dels seus usuaris: sistemes de queixes i suggeriments, estudis del nivell de satisfacció, anàlisi dels usuaris insatisfets o donats de baixa, etc.

Pla de Màrqueting

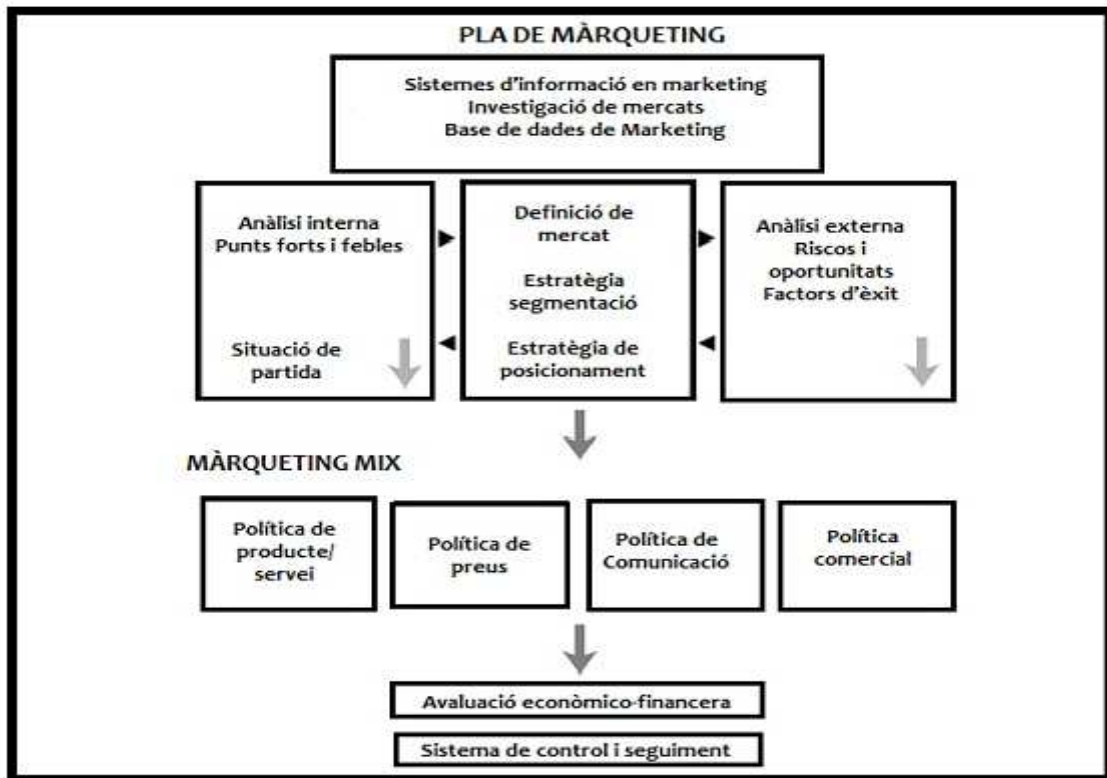
L'objectiu del màrqueting de serveis i comunicació és dominar les diferents tècniques que es desenvolupen, sense deixar de tenir present que el factor essencial de l'èxit és la creativitat i la capacitat d'innovació de les persones que treballen en aquest àmbit de la gestió. Motiu pel qual s'han de tenir en compte les diverses possibilitats metodològiques del màrqueting des d'una perspectiva pràctica i adequada a les característiques i possibilitats de l'organització no lucrativa.

El Pla de Màrqueting doncs, és l'eina que serveix per preveure com serà el comportament comercial en l'entitat durant un període de temps.

- És periòdica, és a dir, habitualment el seu temps de desenvolupament és per a un any, encara que hi ha empreses i/o ONL que dissenyen aquest per a períodes mes curts (3 mesos, 6 mesos, segons l'activitat).
- El disseny ha de seguir un ordre, sense aquesta premissa la planificació es convertiria en un caos, amb el que perdrà la seva efectivitat.
- Ha de ser realista, ambiciós, fàcil de seguir per tots els RRHH d'una entitat, ha d'aportar dades objectives i presa de decisions (estratègies, tàctiques, mesures, etc.) ajustades a mercat i a l'ONL.
- És un document flexible, per la qual cosa ha de ser susceptible de ser modificat.
- És una guia per a la comercialització de l'entitat, que farà recórrer el camí necessari per rendibilitzar els seus serveis i per generar una imatge d'aquests.
- La seva finalitat és centrar-se en els interessos i necessitats dels públics de les ONL per oferir a aquests serveis i/o recursos adients a la seva situació.

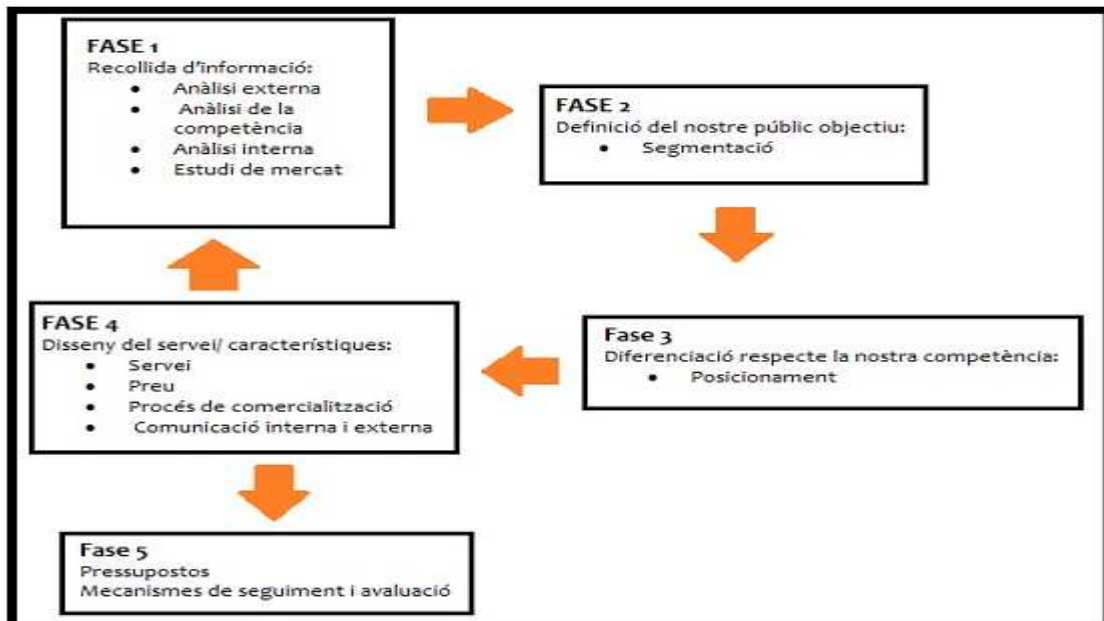
Les següents figures, núm. 1 i 2 mostren l'estructura que ha de presentar un pla de màrqueting estratègic orientat al sector no lucratiu i a satisfer les necessitats dels clients.

Figura núm. 2: Estructura Pla de màrqueting.



Font: Mora, P.(2006:19) i elaboració pròpia.

Figura núm. 3: Estructura Pla de màrqueting II.



Font: Mora, P.(2006:19) i elaboració pròpia.

6.4 MÀRQUETING 2.0 I LES NOVES TECNOLOGIES DE LA INFORMACIÓ I LA COMUNICACIÓ (TIC)

El màrqueting 2.0 fa referència a un nou enfocament que sorgeix d'una nova forma d'entendre el màrqueting basat en les Tics. Suposa una evolució del tradicional i alhora aporta eines estratègiques en comunicació que beneficien al màrqueting aplicat a les ONL.

Està dirigit a grans masses, mitjançant el qual les seves accions es dirigeixen a cada usuari particular oferint-li informació personalitzada i del seu interès. Això ho duu a terme utilitzant les noves tecnologies i Internet.

Persegueix construir relacions duradores, basades en la confiança en dos nivells diferents:

- Nivell racional: desenvolupa productes que tenen un alt valor per al client/usuari.
- Nivell emocional: Comunicació interactiva que permeti establir i enfortir la relació de confiança dels clients/usuaris. Creant relacions sòlides a llarg termini.

Es tracta d'una nova forma de fer màrqueting orientada cap al client utilitzant les TICS per crear relacions de proximitat i confiança amb el client, amb la finalitat de consolidar a llarg termini la relació entre l'empresa i el client.

Eines del màrqueting 2.0

Xarxes Socials: Subgrup d'eines electròniques de la web que permet a les persones que romanguin en contacte intercanviant informació personal. El contingut, que les persones involucrades en aquest tipus de xarxes consumeixen, és generat per la seva llista de contactes.

Mailings: Consisteix en l'enviament massiu de correus electrònics personalitzats que inclouen alguna acció concreta de màrqueting, com per exemple donar a conèixer una ONL, accions, campanyes de sensibilització, etc.

Blocs: Localització web periòdicament actualitzat que recopila cronològicament informació inserida per un o diversos autors, on aquests conserven la llibertat de deixar publicat el que estimin oportú.

Noves Tecnologies de la Informació i la Comunicació

La generalització de les TIC en la nostra societat està suposant un canvi radical en la manera de relacionar-nos amb el mitjà. Avui dia les TIC es troben en tots els contextos. Ens ofereixen un

millor accés als recursos, ens possibiliten realitzar gestions telemàtiques, ens aporten informació de tot tipus i ens propicien una permanent comunicació. En definitiva s'han convertit en un instrument d'integració social l'accés de la qual i ús proporciona millors oportunitats de participació social.

Els tradicionals plans de comunicació de les empreses i/o entitats no lucratives han quedat obsolets davant de la nova era digital 2.0, per això caldrà adaptar també aquests per a una correcta i actualitzada gestió de les ONL. A la comunicació digital li fa nosa la quantitat de paper que comportava un pla de comunicació anterior (dossier de premsa, notes de premsa, còpies de memòries de l'entitat, etc.), ja que l'utilització de les TIC permet a les ONL moure's a través de les xarxes socials i poder gaudir d'eines virtuals que aportaran:

- La creació i edició d'una imatge corporativa més atractiva podent adjuntar material audiovisual per a donar transparència als actes de l'entitat.
- Gestió ràpida d'informació actualitzada de les activitats. Promoure accions per la captació de participants i exposició de notícies rellevants que s'han dut a terme.
- Creació de comunitats virtuals o de incorporar-se a mitjans on-line (com són els blocs, fòrums, etc).
- Reducció de costos en material fungible i actualització de gestió que atorgarà estalvis per a la reinversió en capital humà.
- Aportarà posicionament i transparència social.

PART II. DIAGNÒSTIC

7. ANÀLISI DE L'ENTORN

Aquest apartat exposa en el seu inici quin són els efectes del context socioeconòmic que afecten de forma global a la societat (veure el punt núm. 7.1); un segon i tercer punt faran referència als conceptes, factors d'exclusió social i recursos emprats per les ONL especialitzades en l'àmbit laboral que interactuen específicament amb el context i els diferents col·lectius d'usuàries que atén la Fundació Surt (veure els punts núm. 7.2 i 7.3).

D'altra banda en aquest anàlisi de l'entorn s'ha emprat la tècnica Pestel⁵. Aquesta s'utilitza principalment per identificar les grans tendències de canvi en l'entorn on l'entitat està situada i analitza les següents perspectives:



Política: Estabilitat governamental o polítiques impositives i com a conseqüència possibles canvis en el poder, tant a nivell local com a estatal; la regulació sobre l'ocupació, promoció de l'activitat de l'entitat, etc.



Econòmica: Tant a nivell macro com a nivell proper. És a dir, des de la marxa de l'economia general del país fins a la taxa de desocupació de la nostra localitat, distribució dels recursos, etc. L'Institut Nacional d'Estadística és una font útil per a constatar aquest factor.



Sociocultural: Recull tots els factors de caràcter social que puguin ser importants per a la fundació com: l'evolució demogràfica, l'augment de la població d'immigrants, l'interès social que suscita la causa de les diferents ONL, la mobilitat social, els canvis en l'estil de vida, el nivell educatiu, els possibles patrons culturals, etc.



Tecnològic: Aquí es recullen canvis en aspectes tecnològics que van des de l'increment en l'ús de mitjans informàtics, Internet per exemple, a canvis en l'ús d'eines de gestió, com per exemple la direcció per objectius.

⁵ L'annex núm. 1 inclou el desenvolupament de la taula que requerirà la tècnica Pestel emprada a la fase diagnòstic.



Ecològics: Incidència en el medi ambient, beneficis i perjudicis per a l'entorn ambiental immediat i la biosfera. Al començament del segle XXI augmenta la importància dels factors ambientals i ecològics.



legislativa: Lleis que puguin afectar a la labor de Surt.

Aquests factors globals tenen un impacte en la majoria de les organitzacions, també podríem considerar els factors de l'Ètica, el demogràfic i geogràfic com altres variants que poden afectar a la implementació estratègica de les entitats no lucratives, encara que aquestes perspectives no han estat contemplades de forma directa per analitzar l'entorn de la Fundació Surt.

Aquest anàlisi s'utilitza generalment per preparar una fase anterior, l'anàlisi Soda Meca, i ens permetrà identificar totes les influències més importants per a l'entitat. Així podrem imaginar els possibles escenaris, considerant aquests com realitats probables com a conseqüència de canvis en l'entorn que ens obliguen a donar una resposta (*veure els resultats d'aquest anàlisi extern al punt núm. 7.4*).

7.1 EFECTES DEL CONTEXT SOCIECONÒMIC

L'esclat de la crisi borsària de setembre i octubre del 2008, a Estats Units, és el moment, generalment, assenyalat com el punt d'extensió de la crisi econòmica a nivell Mundial. Durant el 2008 la crisi financera es va agreujar i va començar a tenir un impacte sobre l'economia real de les persones a tot el món. La recessió s'ha perllongat durant el 2009-2013 a molts països, tot i les inversions estatals en els negocis fallits i els plans d'estímul de l'economia.

A nivell Europeu, al 2010 es va crear l'*any Europeu de Lluita Contra la Pobresa i l'Exclusió Social*. La lluita contra la pobresa va estar un dels compromisos més fermes de la Unió Europea i dels seus estats membres i resultat d'una sèrie d'accions i objectius estratègics (creixement econòmic, llocs de treball més nombrosos i de major qualitat i major cohesió social) que el consell Europeu, reunit a Lisboa el 23 i 24 de març de 2000, va marcar.

L'informe, elaborat pels estats membres de la UE al 2008, sobre protecció i inclusió social destaca que 72 milions de persones de la UE viuen en risc de caure en la pobresa, dels quals 19 milions són infants. La bretxa de gènere representa dos punts percentuals.

Segons l'enquesta de l'Eurobaròmetre⁶ sobre pobresa i exclusió social realitzada el 2010:

- La percepció de què la pobresa s'havia estès a Espanya era d'un 73%, augmentant un 9% respecte a l'any 2009.
- Indica que els factors socials que més afecten en el risc de caure en la pobresa són: la taxa d'atur, la precarietat dels sous i de les feines; el baix nivell d'estudis, de formació i/o la capacitat; i alt cost de la vivenda.
- Els Espanyols consideraven que els grups de major risc per caure en la pobresa eren: els aturats (54%), seguits de la gent gran; i com a dada significativa consideraven que el tercer grup de risc eren els immigrants (33%).

Així, la prevenció i lluita contra la pobresa requereix polítiques que garanteixin l'equilibri entre les polítiques econòmiques i socials i estratègies focalitzades pels grups o persones en situacions particularment vulnerables. L'any Europeu ha d'estimular aquest tipus de polítiques pluridimensionals. En els plans nacionals per a la inclusió, varis estats membres destaquen l'alt risc de pobresa i/o exclusió a què s'enfronten certs grups: nens, joves que abandonen prematurament el sistema escolar, famílies monomarentals, famílies nombroses, famílies amb una única font d'ingressos, joves (en particulars dones), persones grans, immigrants, minories ètniques, desocupats de llarga durada, persones sense sostre, desocupats, presos, dones víctimes de violència de gènere i drogodependents.

Les entitats no lucratives que treballen per l'inserció sociolaboral del Tercer sector consideren que les polítiques nacionals i les mesures de suport a aquests grups més vulnerables han de ser un punt d'ajuda important en la lluita contra la pobresa i l'exclusió social. Adquirir una feina pot reduir notablement el risc de pobresa, tot i així, una feina per si mateixa no sempre és condició suficient per allunyar-se de la mateixa. La pobresa de les persones amb feina va unida a la baixa remuneració, diferències retribuïdes entre homes i dones, poques qualificacions, oportunitats

⁶ http://www.noticiaspsh.org/IMG/pdf/3853_ebs_355_fact_es_es.pdf

limitades de formació professional, necessitat de combinar treball i família, feina i condicions laborals precàries i condicions precàries de vivenda.

7.2 LA FEMINITZACIÓ DE LA POBRESA

És un terme que va molt relacionat amb l'àmbit laboral de la dona i significa que la promoció de dones, entre els pobres, va en augment.

La Comissió de Drets de la Dona i Igualtat de Gènere del Parlament Europeu adverteix que: *“malgrat que la pobresa femenina no és una situació nova, l'actual crisi econòmica està tenint efectes específics sobre les condicions de vida i de treball de les dones i sobre el seu lloc a la societat”*.⁷

Tot i que les dones sempre han constituït la majoria de la població pobre, si bé aquesta pobresa i misèria s'havia mantingut oculta i invisible, ara comença a fer-se cada vegada més manifesta:

- Els col·lectius de dones amb més alt risc de pobresa són les dones separades i divorciades (edat mitja de quaranta anys i amb fills, cosa que els porta problemes de reinserció laboral).
- La segregació en funció del sexe, al mercat laboral, repercuteix directament en les dones: la taxa mitjana d'ocupació femenina és del 59,1%. Des de l'any 2000 la diferència salarial mitjana entre dones i homes segueix sent notable (entre un 14% i un 17,4%).
- Les condicions en les quals viuen determinats grups de dones que, amb freqüència, fan front a una doble discriminació, com són les dones amb discapacitat, les dones amb persones dependents a càrrec i les dones pertanyents a minories ètniques.
- Treballadores en precari (economia submergida, contractes temporals), tercera edat (dones soles i amb pensions baixes), mares solteres (soledat i rebuig social i familiar. Tenen una disminució de drets i possibilitats de promoció), immigrants (servei domèstic i prostitució, sobretot), i, per últim, la prostitució (filles de la pobresa).
- Les dones residents a les zones rurals formen part de l'economia informal, al no estar registrades al mercat laboral oficial o tenir contractes de treball a curt termini. La qual cosa ocasiona problemes específics en relació amb els drets socials de les dones, com els

⁷ <http://xarxanet.org/social/noticies/contra-la-pobresa-femenina>

drets durant l'embaràs, el dret al permís de maternitat i de lactància, l'adquisició de drets de pensió i l'accés a la seguretat social.

Les causes d'aquesta feminització de la pobresa són diverses: Causes econòmiques ja que tenen dificultat a l'hora d'accedir i obtenir un treball i un salari suficient; familiars perquè les separacions deixen a les dones desprotegides econòmicament (la família patriarcal i l'acceptació de la idea que la dona depèn de l'home i que és ella qui ha de cuidar els fills dificulta la plena participació de la dona en el mercat de treball i impedeix que avanci cap a la independència econòmica); i per últim, el factor demogràfic, el creixement espectacular de la població de més de setanta anys, formada en les seves dues parts per dones.

La violència de gènere alhora constitueix un important obstacle per a la igualtat de gènere i està estretament relacionada amb el risc de pobresa.

L'explotació sexual d'éssers humans és una forma moderna d'esclavitud que afecta a gran escala a dones i nenes i constitueix un factor determinant que contribueix a la pobresa.

Per lluitar contra la pobresa de la dona, l'Informe sobre la pobresa femenina aprovat el 27 de gener de 2011 per la Comissió de drets de la Dona i Igualtat de gènere, proposa la creació d'una *Carta Europea de Drets de les Dones* que ajudi a incrementar els seus drets i les seves oportunitats així com a promoure mecanismes per a l'assoliment de la igualtat de gènere en tots els aspectes de la vida social, econòmica i política.

Conceptes i factors d'exclusió social relacionats amb els diferents col·lectius de dones

A continuació citaré aquells conceptes rellevants que representen un handicap pels diferents col·lectius atesos per les entitats del Tercer Sector i que alhora abarquen la pobresa i exclusió social.

Segons Lumb R. (2003), un dels primers autors que va tractar d'establir una pauta coherent sobre la pobresa de subsistència va ser l'investigador social Charles Booth. Va documentar la vida de la classe obrera a Londres a finals del segle XIX. Aquesta obra va ser innovadora ja que va influir en la intervenció governamental contra la pobresa que es va dur a terme a inicis del segle XX. L'autor quan parlava de pobresa feia referència a la manca dels requisits bàsics per mantenir una

existència física saludable, aliment i recer suficients per fer possible el funcionament eficaç del cos.

M^a Asunción Martínez (2001), catedràtica de Treball Social i Serveis Socials a l'UA, en els seus estudis fa referència als obstacles que troben determinades persones per participar plenament en la vida social, veient-se privades d'alguna o diverses de les opcions assenyalades com fonamentals per al seu desenvolupament humà. I defineix l'exclusió social com un procés que pot afectar de forma temporal o duradora i en diferents graus i nivells a sectors de població. Per tant, cal partir de la seva heterogeneïtat, individualitzant cada situació d'una manera personalitzada. Així doncs, l'exclusió és un fenomen relatiu: les circumstàncies que condueixen a l'exclusió són diferents en diferents societats i moments històrics, per la qual cosa no pot analitzar-se i s'han de prendre com a referència els comportaments i maneres de vida del conjunt de la societat. L'exclusió té una naturalesa dinàmica i es refereix molt més a un procés, o a un conjunt de processos, que a una situació estable, a un estat.

El sociòleg Anthony Giddens (1995) definia dos conceptes rellevants en aquest apartat:

Violència domèstica: Abús físic d'un membre de la família contra un altre o uns altres.

Minoria ètnica: Segons l'autor, és tot grup amb les següents característiques:

- Els seus membres són perjudicats com a resultat d'una discriminació contra ells. La discriminació existeix quan els drets i les oportunitats accessibles a un conjunt de persones són denegades a un altre grup.
- Els membres de la minoria tenen algun sentit de solidaritat de grup, de pertinença comuna.
- Els grups minoritaris estan en general física i socialment aïllats de la comunitat més àmplia.

7.3 INTERVENCIIONS I RECURSOS EMPRATS PER LES ONL EN L'ÀMBIT LABORAL

Davant d'aquest context socioeconòmic les entitats del Tercer Sector han posat en marxa serveis i recursos integrals d'inclusió i inserció amb la finalitat desenvolupar mesures innovadores que garanteixin l'accés a oportunitats per afavorir la inclusió, l'apoderament i l'activació laboral de col·lectius amb major vulnerabilitat sociolaboral.

Inserció Laboral

Existeixen moltes referències i accions que acoten el terme d'inserció laboral a un període de temps durant el qual la persona es prepara formant-se o buscant activament treball i l'associen a un fet puntual, que s'esdevé únicament en un moment determinat com el *procés de transició a la vida activa*. D'altres parlen d'orientació ocupacional dins d'aquest concepte i l'interpreten com el procés que intenta oferir ajuda a la persona per a la consecució i manteniment d'un lloc de treball.

Però aquestes interpretacions, no abarquen els diferents matisos que es troben a la pràctica des de les entitats no lucratives del Tercer Sector, que ofereixen serveis per la inserció laboral. Motiu pel qual és rellevant citar la definició que argumenten els autors del projecte InerQual II: "*Procés d'autonomia personal que té com a objectiu la incorporació de la persona al mercat de treball ordinari de forma regular mitjançant l'acompanyament d'un professional*". Aquesta definició és més adient per contextualitzar el present projecte.

Alhora els autors, d'aquest protocol de qualitat, esmenten que una persona està inserida laboralment, com més s'apropa a l'obtenció d'ingressos econòmics a través d'una activitat laboral amb un contracte de treball al mercat ordinari.

En el procés d'inserció laboral es troba la necessitat de l'existència d'un acompanyament, el qual fa referència al concepte d'itinerari i a la predisposició de l'usuari (motivació, desig, interès, responsabilitat, protagonisme); alhora que requereixen per part del tècnic/a actituds relacionades amb el compromís, suport, contenció i personalització de les accions.

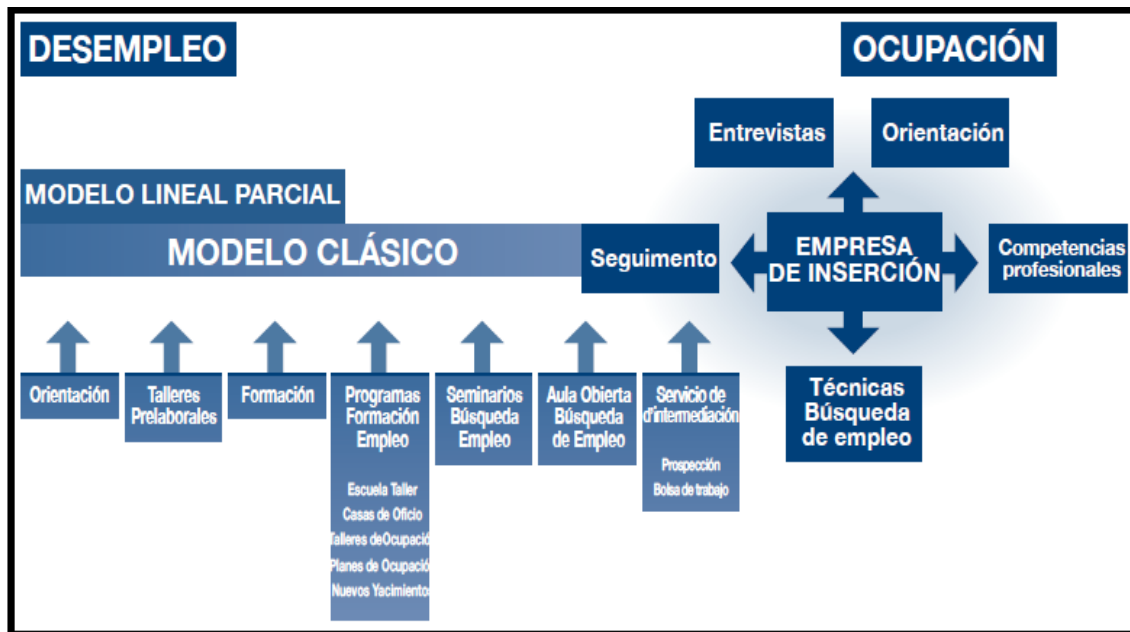
El model generalitzat d'acompanyament a la inserció parla d'un acompanyament com a procés individual, personalitzat i integral. Però segons la classificació del projecte InerQual II es poden establir tres models, en funció de les fases que es treballen en el procés d'acompanyament.

Aquests són:

- El model lineal clàssic. Seguiria el desenvolupament que abasta des de l'acolliment i/o diagnòstic a l'ocupació, passant sempre que sigui necessari per les fases d'orientació, formació i intermediació.
- El model parcial. El duen a terme entitats que només realitzen accions en algunes de les fases del model lineal, només fan accions de formació, o intermediació, però no es dediquen a fer tot l'itinerari complet.

- El model integral treballa el procés d'inserció des d'un plantejament més global. Com és el cas de les empreses d'inserció, que comencen d'entrada a plantejar la inserció per l'economia, per treballar "des de dins" l'orientació i la formació de la persona.⁸

Figura núm. 4: Models del Procés d'Acompanyament a l'Inserció Laboral.



Font d'Elaboració: Protocol de Qualitat: InserQual II.

Noves Tecnologies i Exclúsió Social en la Recerca Laboral

El context laboral, actualment, és un dels més assenyalats que ha estat transformat amb l'aparició de TICS. Ja que aquestes s'han erigit com un dels instruments més útils per facilitar alguns dels processos de la gestió de la demanda i l'oferta. De manera que tant les persones que demanen ocupació com les organitzacions que ho ofereixen, cada vegada les utilitzen més.

A través d'Internet s'accedeix a informació sobre el mercat laboral, el teixit empresarial o l'oferta d'ocupació existent. La qual cosa permet tenir, permanentment actualitzada, informació per a la cerca d'ocupació. Així mateix ofereix tots aquells recursos que estan disponibles per facilitar l'accés a l'ocupació, entre ells, la pròpia autogestió de les ofertes d'ocupació. L'autor Pedro José Cabrera (2005) argumenta que amb això, no és d'estranyar que el coneixement i ús de les TIC s'hagi convertit en una eina bàsica per a la cerca i l'accés a l'ocupació, però també en requeriment professional de bona part de les ocupacions, fins i tot de baixa qualificació. No obstant això, encara que la seva generalització és relativament recent, existeixen ja dades que apunten cap a

⁸ <http://www2.peretarres.org/inserqual/InserQualcat.pdf>

una important bretxa digital entre els qui les coneixen i les usen i els qui no ho fan. Segons les tècniques de la Fundació Surt, una de la realitat de les seves usuàries és precisament que pertanyen a aquest segon grup.

Les conseqüències de la falta d'accés i ús de les TIC estan relacionades directament amb menors oportunitats d'accés als recursos, així com de participació social i laboral i desenvolupament de la ocupabilitat; la qual cosa les converteix en un factor d'intervenció necessàriament lligat als processos d'inserció laboral i promoció de l'ocupació, especialment de les dones.

Les Competències

A Espanya , la crisi mundial ha tingut uns efectes especialment devastadors en l'ocupació i la inclusió social. El model econòmic Espanyol, basat en la construcció i el turisme, que va impulsar el creixement de l'economia nacional als darrers quinze anys n'ha agreujat l'impacte de la recessió en l'ocupació i les previsions apunten a una recuperació molt més lenta que la de la resta de països de l'OCDE. El moment de crisi ha posat en evidència problemes estructurals de l'economia Espanyola que dificulten la recuperació. Així doncs, la falta de competències i qualificacions bàsiques adaptades a les noves exigències del mercat laboral és també una barrera important per a integrar-se en la societat. Cada cop s'augmenta més la bretxa formativa.

Segons el diccionari normatiu de competències transversals de l'ECAS (Entitats Catalanes d'Acció Social), les competències són: *“valors que s’han anat adquirint al llarg de la vida mitjançant la formació, l’experiència professional i en la resta d’àmbits. Aquesta riquesa configura un patrimoni que identificat i en desenvolupament constitueix un element poderós per a la qualificació professional progressiva. A banda, el mercat de treball demana treballadors i treballadores versàtils, per tant, aquelles competències cada cop més demandades són les transversals perquè són les que permeten una major i més ràpida adaptació a diferents contextos laborals i l’execució d’una gamma variada d’activitats laborals”*.⁹

⁹ <http://acciosocial.org/wp-content/uploads/2012/07/diccionari-competencies-transversals-ECAS.pdf>

7.4 RESULTATS DE LA TÈCNICA PESTEL

A continuació, i per finalitzar aquest anàlisi, estan integrades les diferents taules conceptuals que conformen la tècnica Pestel. Aquestes aporten la informació rellevant dels resultats, organitzats segons les diferents variables analitzades.

Els resultats del Pestel han permès crear una visió sobre el què està succeint en l'entorn de la Fundació Surt. Aquesta informació podrà afectar a l'entitat, positiva o negativament, en un futur. També aporta llum sobre quina és la situació real davant d'aquests reptes: uns representaran oportunitats i uns altres amenaces que es tindran en compte en la planificació posterior.

Per identificar de forma gràfica quines són les oportunitats i amenaces més rellevants dels resultats obtinguts a partir de l'anàlisi Pestel, s'ha emprat dos colors, aquests marcaran, en **color verd**, les conseqüències de les forces de les diferents taules conceptuals que es consideren oportunitats per la Fundació Surt i en **color taronja**, aquelles amenaces.

Tenint en compte que la missió de Surt està directament relacionada amb les seves destinatàries és evident que han d'estar molt atents a qualsevol canvi en les seves necessitats, que pugui aparèixer a mitjà o llarg termini, ja que seria poc rigorós pensar que si l'entorn canvia, les usuàries no es veurien afectades per tals canvis.

Taula núm. 8: Factors Polítics (PESTEL).

FACTORS	FORCES DE L'ENTORN QUE PODEN AFECTAR A LA FUNDACIÓ SURT	CONSEQÜÈNCIES D'AQUESTES FORCES
<p>FACTORS POLÍTICS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La Societat Relacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Creixent interrelació amb altres agents socials, públics i privats.
	<ul style="list-style-type: none"> • Incertesa política com a conseqüència de l'actual govern i desconexió del seu pla. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tendència a privatitzar/externalitzar Serveis Públics i l'atenció de les persones. • Congelació o retallades d'epígrafs econòmics per a Serveis Socials.
	<ul style="list-style-type: none"> • El Govern del Partit Popular (PP) va aprovar una reforma laboral amb caràcter d'urgència (Reial Decret Llei 3/2012 de mesures urgents per a la reforma del mercat de treball, aprovat el 10 de febrer de 2012) i sense cap tipus de consens amb els agents socials, fets com aquests s'emmarquen en la dinàmica del nou govern d'introduir reformes estructurals a ritme accelerat en l'economia Espanyola. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aquesta reforma facilita que els ajustos de plantilles es realitzin principalment per la via dels acomiadaments, ja que a partir d'ara resultarà una via més fàcil d'utilitzar i més econòmica, per tant, la reforma generarà més desocupació.
	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultats que provenen de les polítiques, programes i accions. 	<ul style="list-style-type: none"> • La temporalitat de les accions. • Falta de flexibilitat de les accions (horaris, destinataris, etc.) i en la integració d'activitats. <ul style="list-style-type: none"> • Desajustament entre la temporalització del calendari de les accions i les necessitats de contractació del territori. <ul style="list-style-type: none"> • Inadequació dels cursos de FO a les demandes del mercat laboral. • Desajustament de la Formació Professional reglada a les necessitats del mercat. • Falta de Programes que contemplin la coordinació i/o informació amb els Serveis Socials - Departament de Treball - Ensenyament, que treballen altres situacions de la persona. • Manca de polítiques que afavoreixin la igualtat d'oportunitats (Estereotips construïts sobre col·lectius en relació al treball). <ul style="list-style-type: none"> • La recepció tardana i inadequada de les subvencions.
	<ul style="list-style-type: none"> • Menys poder de decisió dels governs més pròxims al ciutadà com són els Ajuntaments, Autonomies o el propi Estat que es troba sotmès a les lleis comunitàries, generalment regentades per governs de dretes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les polítiques de dretes tendeixen a reduir i fins i tot a la demolició total de l'Estat del Benestar. Ja que els governs allunyats del carrer viuen al marge de les necessitats reals.

Font: d'Elaboració pròpia.

Taula núm. 9: Factors Econòmics I (PESTEL).

FACTORS	FORCES DE L'ENTORN QUE PODEN AFECTAR A LA FUNDACIÓ SURT	CONSEQÜÈNCIES D'AQUESTES FORCES
FACTORS ECONÒMICS	<ul style="list-style-type: none"> • La crisi econòmica i financera a escala mundial ha plantejat un canvi d'escenari. 	<ul style="list-style-type: none"> • Augment del volum d'atur, precarietat laboral i dificultats per accedir a una vivenda.
	<ul style="list-style-type: none"> • L'augment de les necessitats socials s'ha d'afrontar al mateix temps que la limitació dels recursos econòmics. 	<ul style="list-style-type: none"> • Increment significatiu del nombre de persones aturades, la capacitat adquisitiva de moltes famílies ha disminuït considerablement. Com a conseqüència ha crescut el nombre de persones en risc d'exclusió social; i moltes altres que havien iniciat processos d'inclusió, en gran part gràcies a l'acompanyament i el suport de les entitats socials, han vist com el seu procés de millora es dificultava.
	<ul style="list-style-type: none"> • Globalització Econòmica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Augment de les diferències entre rics i pobres; augment de desigualtats socials i pobresa. • Espanya com a focus migratori; nou perfil com a col·lectiu emergent a atendre.
	<ul style="list-style-type: none"> • Especial incidència en les entitats que treballen en inserció social i laboral; quart món i pobresa; infància i joventut i immigració. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inserció social i laboral: fort augment de l'atur. • Quart món i pobresa: a causa de l'augment significatiu de les persones en risc d'exclusió. • Joventut i infància: reducció de les oportunitats laborals per a les persones joves, així com els recursos de les seves famílies per fer front a determinades activitats i serveis. • Immigració: aquest col·lectiu ha patit especialment l'increment de l'atur.

Font: d'Elaboració pròpia.

Continuació de la taula núm. 9 a la pàgina següent...

Taula núm. 10: Factors Econòmics II (PESTEL).

FACTORS	FORCES DE L'ENTORN QUE PODEN AFECTAR A LA FUNDACIÓ SURT	CONSEQÜÈNCIES D'AQUESTES FORCES
FACTORS ECONÒMICS	<ul style="list-style-type: none"> • Reducció dels Fons Públics i orientació a temes d'urgència i perspectives de més reduccions a curt termini. 	<ul style="list-style-type: none"> • La crisi ha afectat al sector públic reduint els seus ingressos en un moment en què les necessitats d'inversió social també són creixents. Aquesta reducció d'ingressos afecta tant l'Administració central com l'autonòmica i la local, que estan estudiant com fer-hi front amb noves mesures. L'Administració pública es troba en un moment complicat per la confluència de factors i s'està orientant a solucionar temes d'urgència, amb un enfocament en general més tàctic i a curt termini, que estratègic a llarg termini. • L'Administració es troba fent esforços per mantenir les principals partides de despesa social. La inversió social es troba en el punt de mira. No només no hi hauran els augments que demanen les noves necessitats, sinó que la tendència que es preveu des de les organitzacions socials és d'una propera reducció de recursos econòmics públics. A més, coincideix també amb una previsió negativa en relació amb l'evolució de les aportacions privades (tant de les persones, com de les empreses i de les obres socials de les caixes).
	<ul style="list-style-type: none"> • Disminució de la capacitat econòmica dels col·lectius destinataris. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les organitzacions del Tercer Sector Social solen tenir una estructura financera feble, fruit d'una capacitat d'inversió nul·la i una actuació dirigida habitualment a la gestió dels comptes d'explotació. Aquest fet redueix tant la capacitat de maniobra davant una reducció sobtada dels recursos econòmics; així com la capacitat de planificar accions de reconversió o d'adequació que impliquin una necessitat d'inversió. En aquests moments de canvi, l'estructura financera feble i la baixa capacitat d'inversió del sector condicionen el tipus de resposta que poden oferir les entitats.
	<ul style="list-style-type: none"> • Retard en els pagaments de l'Administració Pública. 	<ul style="list-style-type: none"> • Endarreriment en el pagament de les subvencions o convenis amb el Sector Públic que, junt amb la manca de fortalesa financera mencionada, fa que tinguin moltes dificultats operatives per sostenir aquest endarreriment i funcionar amb normalitat. Aquest retard en els pagaments per part de l'Administració fa que el sector actuï finançant els serveis que presta, convertint-se en certa manera, en banc per a l'Administració Pública.

Font: d'Elaboració pròpia.

Taula núm. 11: Factors Socioculturals I (PESTEL).

FACTORS	FORCES DE L'ENTORN QUE PODEN AFECTAR A LA FUNDACIÓ SURT	CONSEQÜÈNCIES D'AQUESTES FORCES
FACTORS SOCIOCULTURALS	<ul style="list-style-type: none"> Alts fluxos migratoris procedents de diferents països i continents amb pocs recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> Augment de les necessitats de dependència.
	<ul style="list-style-type: none"> Envelliment de la piràmide de població; augmenta l'esperança de vida i decauen els naixements. 	<ul style="list-style-type: none"> L'augment de necessitats socials està propiciant que algunes entitats hagin d'adequar les activitats a les exigències del nou context, dirigint-les a cobrir necessitats més bàsiques o d'altres de noves.
	<ul style="list-style-type: none"> Canvis estructurals familiars; llars unipersonals, famílies monoparentals, etc. Augment del risc pel retard de naixements, la dona és mare a una edat més adulta. 	<ul style="list-style-type: none"> L'augment del nombre de persones destinatàries ha destacat el perill que es doni una pèrdua de qualitat en els serveis. Aquest augment, combinat amb la limitació de recursos, disminueixen el temps disponible per a l'atenció i l'acompanyament. Alhora, les entitats d'inserció laboral es troben amb un empitjorament de les ofertes laborals per als col·lectius que intenten tornar al mercat de treball.
	<ul style="list-style-type: none"> Augment de la sensibilitat ciutadana. Augment del voluntariat. 	<ul style="list-style-type: none"> L'ús de la figura del voluntariat com a mà d'obra gratuïta per resoldre problemàtiques derivades de l'augment de necessitats socials.
	<ul style="list-style-type: none"> Creixement en la participació de les entitats Tercer Sector i voluntariat. 	<ul style="list-style-type: none"> Nous serveis a causa de possibles riscos de processos de desigualtat i marginació. Major necessitat de diversificació de carteres de serveis: és el cas d'entitats que treballen en inserció laboral i han enfrontat un augment de la demanda d'activitats de formació per accedir al mercat laboral.
	<ul style="list-style-type: none"> Necessitat d'augmentar la col·laboració entre entitats. 	<ul style="list-style-type: none"> Les dificultats de les entitats per mantenir la pròpia activitat podrien haver propiciat un clima de major tensió per aconseguir finançament, però han començat a posar més èmfasi en la necessitat de col·laborar entre elles per compartir recursos i avançar en la millora de la gestió.
	<ul style="list-style-type: none"> Segons l'estudi sobre la pobresa realitzat a Catalunya pel Sindicat Unió General de Treballadors (UGT), a l'octubre de 2011, existeixen a Catalunya 1.375.477 persones en situació de risc de pobresa, que significa que una de cada cinc persones són pobres. 	<ul style="list-style-type: none"> L'entrada de nous col·lectius amb risc d'exclusió, com persones que mai havien estat aturades i amb pocs recursos per buscar feina, provoca que els col·lectius tradicionals corrin el risc de ser desplaçats de l'atenció social per part d'aquests nous perfils.

Font: d'Elaboració pròpia.

Continuació de la taula núm. 11 a la pàgina següent...

Taula núm. 12: Factors Socioculturals II (PESTEL).

FACTORS	FORCES DE L'ENTORN QUE PODEN AFECTAR A LA FUNDACIÓ SURT	CONSEQÜENCIES D'AQUESTES FORCES
<p style="text-align: center;">FACTORS SOCIOCULTURALS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La col·laboració intersectorial amb el sector públic i les empreses privades sorgeix de la dificultat de la societat actual per donar resposta als complexos problemes socials als quals s'enfronta actualment la societat. 	<ul style="list-style-type: none"> • El paper predominant de l'Estat ha deixat pas a una societat formada per una pluralitat d'actors per buscar solucions conjuntes. Actualment aquestes fronteres entre el públic, privat i no lucratiu són cada vegada més difuses i estan més interrelacionades, per la qual cosa cada vegada és més difícil establir límits entre elles.
	<ul style="list-style-type: none"> • Augment del nombre de col·lectius de joves menors de 30 anys, en situació d'atur amb baixa qualificació assolida, fora del sistema educatiu, i en situació o risc d'exclusió (l'atur registrat en aquest segment d'edat presenta un fort biaix de gènere, amb un percentatge molt més elevat de nois que no pas de noies, especialment en les edats de 16 a 21 anys). 	<ul style="list-style-type: none"> • Augment de les mesures d'atenció a aquest col·lectiu, a través de la coordinació interdepartamental dels diferents dispositius d'intervenció en la vessant ocupacional, de serveis socials, salut, etc. Des del punt de vista de les polítiques actives cal prioritzar una detecció i acollida ràpida als dispositius existents, la motivació i la tutorització intensiva, l'adquisició de competències bàsiques a través de modalitats formatives que promoguin un format modular i més pràctic que no pas acadèmic, així com l'apropament a l'empresa a través de partenariats amb el sector empresarial.
	<ul style="list-style-type: none"> • Augment de les dificultats que troben les entitats que treballen en l'acompanyament a la inserció. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de recursos humans i econòmics en determinades èpoques de l'any, que fa que es parin els processos d'acompanyament iniciats. • Manca de formalització de protocols dels usuaris i de la sistematització de la intervenció, de l'acompanyament (Programa informàtic que ajudi a millorar la comunicació externa i interna de l'entitat). <ul style="list-style-type: none"> • Poca sistematització i estructuració del treball en equip (reunions, etc.). • Falta d'una innovació continuada de metodologies, del material de treball i dels recursos. <ul style="list-style-type: none"> • Dificultat per poder fer un bon seguiment de l'usuari. • Poca coordinació entre tècnics/ques de l'entitat. • La poca relació de derivació i coordinació amb altres entitats del territori. • Ser experts en un col·lectiu (toxicòmans, joves, immigrants) però no en inserció laboral. • Improvisació a l'hora d'abordar aspectes metodològics en la intervenció (falta de metodologies i pautes d'intervenció). • L'accés a l'empresa: dificultats de l'entitat per entrar a l'empresa ordinària i poder enviar usuaris/es. Manca de protocols de prospecció. • La valoració massa assistencial del treballador/a en detriment d'una valoració més empresarial (en el cas de les empreses d'inserció).

Font: d'Elaboració pròpia.

Taula núm. 13: Factors Tecnològics I (PESTEL).

FACTORS	FORCES DE L'ENTORN QUE PODEN AFECTAR A LA FUNDACIÓ SURT	CONSEQÜENCIES D'AQUESTES FORCES
<p>FACTORS TECNOLÒGICS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ús generalitzat de les Tics per part de la població. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementen i ajuden a fomentar la participació interna i externa (feedback).
	<ul style="list-style-type: none"> • Un dels principal canals de recerca de feina és la xarxa a Internet. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actualment és clau per aconseguir una feina l'ús de diferents pàgines webs per conèixer les diferents vies d'accés i la seva òptima utilització. • La gestió de la identitat digital, mitjançant l'ús conscient i actiu de diverses plataformes 2.0 ens permet crear una identitat digital professional. Això és especialment pertinent en un context en què les empreses cada cop més cerquen candidats directament a través de les eines 2.0.
	<ul style="list-style-type: none"> • Les persones aturades de més de 50 anys presenten analfabetisme digital. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les dificultats i limitacions en l'accés a diferents borses laborals i recursos via online, per manca de recursos i competències digitals, comporten l'exclusió de les persones al món laboral, ja que no s'adapten a les demandes d'aquest. • Augment de la demanda de formació complementària als serveis d'inscripció laboral per part dels diferents col·lectius d'usuaris, tant per redactar el seu CV com per fer difusió d'aquest a les diferents ofertes penjades a Internet, a les diferents borses de treball o serveis online. • Augment de les col·laboracions intergeneracionals per part d'entitats no lucratives com per exemple <i>cibervoluntaris</i> i particulars voluntaris per donar suport i formació a aquests col·lectius en espais alternatius.
	<ul style="list-style-type: none"> • Ús de les Tics en els sistemes de gestió empresarial i creació de bases de dades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Creació de sistemes d'informació i gestió més horitzontals, potenciant treball en equip.

Font: d'Elaboració pròpia.

Continuació de la taula núm. 13 a la pàgina següent...

Taula núm. 14: Factors Tecnològics II i Factors Medioambientals (PESTEL).

FACTORS	FORCES DE L'ENTORN QUE PODEN AFECTAR A LA FUNDACIÓ SURT	CONSEQÜENCIES D'AQUESTES FORCES
<p>FACTORS TECNOLÒGICS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Augment de la inversió en esforços i recursos per incorporar les TICS com un hàbit a les diferents organitzacions del Tercer Sector. 	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilitat per sumar (multiplicar) esforços, ganes, voluntats entre moltes més persones que no comparteixen un mateix espai físic. És important la utilització d'aquests recursos des del Tercer Sector, ja que aquestes eines afavoriran la mobilització cap al canvi social, saltar les fronteres físiques, dialogar i construir coneixements i espais propis. Aquest fet ha implicat la necessitat de repensar el funcionament i la forma de relacionar-se, ja sigui en el si de la mateixa organització o a nivell extern. • Actualment trobem la necessitat d'incorporar millores en la utilització de les TIC. És important avançar en alguns aspectes com la formació en TIC de les persones que formen part de l'organització, la infraestructura informàtica (ordinadors, cablejat, servidors, etc...), reestructurar els programes de treball i aconseguir la presència de les entitats a Internet. • Augment de l'eficiència i la qualitat del treball. Amb la formació es millora la gestió i això implica que les entitats es poden dedicar millor a la seva activitat del dia a dia.
<p>FACTORS MEDIOAMBIENTALS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Major sensibilitat al canvi climàtic. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura del reciclatge: permetrà alhora l'estalvi de diferents costos de materials a les diferents organitzacions i models familiars.
	<ul style="list-style-type: none"> • Crisi energètica. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cerca de fonts d'energia renovables.

Font: d'Elaboració pròpia.

Taula núm. 15: Factors Legals I (PESTEL).

FACTORS	FORCES DE L'ENTORN QUE PODEN AFECTAR A LA FUNDACIÓ SURT	CONSEQÜENCIES D'AQUESTES FORCES
FACTORS LEGALS	<ul style="list-style-type: none"> • Impacte de les Agències de Col·locació en les àrees de promoció econòmica locals (Real Decret 1796/2010, de 30 de desembre), per la qual es regulen les agències de col·locació. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les agències privades de col·locació, com les ETT, tindran dret a tornar-se privades i així absorbir els sistemes públics de col·locació. Tendint cap un nou INEM privatitzat.
	<ul style="list-style-type: none"> • Llei de Serveis Socials a Catalunya 12/2007. 	<ul style="list-style-type: none"> • Els Serveis socials constitueixen el quart pilar de l'Estat del Benestar.
	<ul style="list-style-type: none"> • Reducció important de la partida de la Llei de la promoció de l'autonomia personal i atenció a les persones en situació de dependència 39/2006. 	<ul style="list-style-type: none"> • L'any passat Catalunya va deixar de rebre 48 milions d'euros com a conseqüència de l'eliminació del mínim acordat. El proper any, 2013, la retallada serà de 29 milions d'euros, però aquesta vegada de la part del mínim garantit, que és el que l'Estat paga per cada persona que entra al sistema i rep atenció. Això suposa una rebaixa del 15,54% respecte al 2012. • Les retallades estan deixant als ciutadans dependents i discapacitats en una "situació de dificultat sense precedents". Trobem un minvament en la qualitat de l'assistència sanitària i desigualtats en l'accés de la ciutadania als serveis i prestacions sanitàries i socials bàsiques, especialment quan aquests efectes recauen majoritàriament sobre els sectors de població més vulnerables i indefensos.
	<ul style="list-style-type: none"> • La reducció en un 15% com a mínim de la paga que reben els cuidadors i familiars per atendre als ancians. 	<ul style="list-style-type: none"> • Efectes negatius en la qualitat de l'atenció que precisen els beneficiaris, així com les seves famílies. • Augment d'ofertes laborals per personal no qualificat anomenat treballador domèstic o empleat de la llar. Segons les estadístiques de l'Organització Internacional del Treball (OIT), el 90% del treball domèstic el realitzen dones, i no és un treball econòmicament remunerat, doncs no és considerat un treball, la manca de contractes laborals afavoreix per altra banda l'economia submergida del sector de serveis a domicili.
	<ul style="list-style-type: none"> • RDL 20/2012 de 13 de juliol: Suspensió de les bonificacions a les quotes empresarials a la seguretat social que beneficiaven directament a col·lectius amb alt risc d'exclusió laboral: bonificacions als contractes efectuats a majors de 59 anys. 	<ul style="list-style-type: none"> • Major risc d'exclusió social dels que ja es troben en situació de màxim risc. Afecta al col·lectiu de dones de més de 59 anys.

Font: d'Elaboració pròpia.

Continuació de la taula núm. 15 a la pàgina següent...

Taula núm. 16: Factors Legals II (PESTEL).

FACTORS	FORCES DE L'ENTORN QUE PODEN AFECTAR A LA FUNDACIÓ SURT	CONSEQÜENCIES D'AQUESTES FORCES
FACTORS LEGALS	<ul style="list-style-type: none"> RDL 20/2012 de 13 de juliol: Bonificació per a majors de 65 anys amb antiguitat a les empreses de mes de 5 anys i que es trobaven en actiu. 	<ul style="list-style-type: none"> Augment de la població en risc d'exclusió social a conseqüència dels acomiadaments de majors de 65 anys sense la cotització necessària per rebre la pensió de jubilació.
	<ul style="list-style-type: none"> Es manté la bonificació per col·lectius específics amb discapacitats amb un grau superior al 33% o víctimes de violència de gènere. 	<ul style="list-style-type: none"> Tot i ser col·lectius minoritaris representen una part significativa de les diferents entitats no lucratives i segueixen gaudint de l'avantatge que suposa per a les empreses col·laborar amb la seva inserció laboral.
	<ul style="list-style-type: none"> Major dificultat de renovació de permisos de treball. Es manté l'arrelament familiar però amb augment de controls, es manté l'arrelament social (3 anys d'empadronament) però els ajuntaments tenen llibertat de rebutjar empadronaments al seu municipi. I per a la justificació amb un contracte de treball s'exigeix solvència del contractant. 	<ul style="list-style-type: none"> Augment d'immigrants en situació il·legal.
	<ul style="list-style-type: none"> Real decret Llei 10/2012 de 12 de febrer: Incentius a la contractació de formació. 	<ul style="list-style-type: none"> Per una banda augmentaran les contractacions de noies menors de 30 anys sense formació reglada; obtenint contractes que els permetin suplir les mancances acadèmiques. Però el salari que s'estableix per aquests tipus de contractes són precaris, essent el salari a cobrar, a falta de dictamen del propi conveni col·lectiu, del SMI, que amb un 75% de la jornada equival a 481 euros bruts mensuals per 14 pagues.
	<ul style="list-style-type: none"> Real decret Llei 10/2012 de 12 de febrer: nova legislació en termes de contractació, creant-se els contractes de recolzament a los emprenedors que bonifiquen la contractació de menors de 30 anys i majors de 45 anys. 	<ul style="list-style-type: none"> 1 any de període de prova, que suposa contractacions temporals emmascarades com a indefinides, i no generen l'estabilitat necessària per als nostres col·lectius. A curt termini sí que afectarà a una major contractació dels esmentats col·lectius més vulnerables.
	<ul style="list-style-type: none"> Real decret Llei 10/2012 de 12 de febrer: Bonificacions a la contractació de col·lectius d'exclusió social. 	<ul style="list-style-type: none"> Benefici dels diferents col·lectius.

Font: d'Elaboració pròpia.

8. ANÀLISI DE LA COMPETÈNCIA

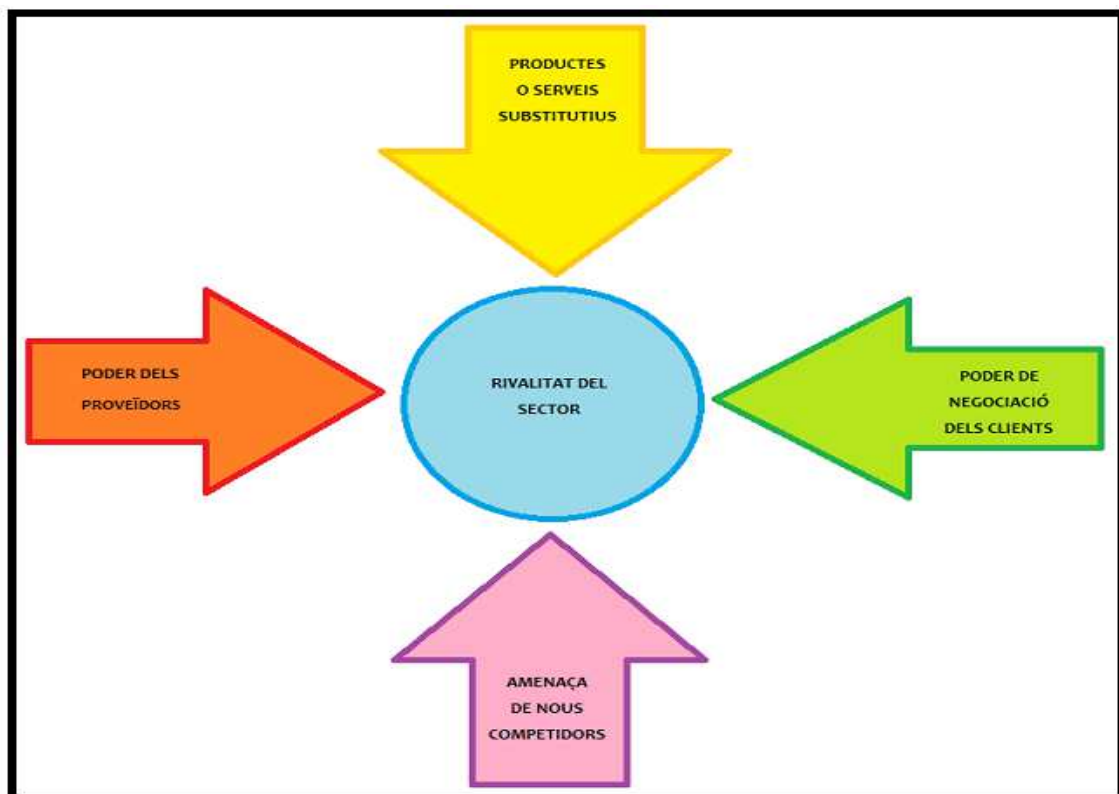
Segons Pere Mora (2006:55), “les organitzacions no lucratives han de diferenciar la seva oferta de productes i serveis de la de la resta d’entitats que treballen en el seu mateix àmbit d’actuació”.

Aquest apartat del present pla representa una visió estratègica de la gestió, davant de la transcendència de donar resposta a les noves necessitats dels clients i usuaris de la Fundació Surt i d’avançar-se a la competència.

Segons l’economista Michael Porter (1979), existeixen cinc forces a nivell estratègic que determinen el nivell de competència d’un sector:

1. Amenaça d’entrada de nous competidors.
2. Poder dels proveïdors.
3. Poder de negociació dels clients.
4. Productes o serveis substitutius.
5. Rivalitat del Sector.

Figura núm. 5: Les 5 Forces de Porter (Anàlisi de la Competència).



Font: d’Elaboració pròpia.

Les fonts d'avantatges tradicionals ja no proporcionen seguretat a llarg termini a les ONL. Les barreres tradicionals d'entrada al mercat estan sent abatudes per altres jugadors més hàbils i ràpids. La fortalesa d'una estratègia donada no està determinada pel moviment inicial, sinó perquè alhora ens anticipem i enfrontem a les maniobres i a les reaccions dels competidors i als canvis en les demandes dels clients/destinatariis a través del temps.

L'èxit de l'estratègia depèn de com d'efectivament aquesta pugui manejar els canvis que es presentin en l'ambient competitiu. La globalització i el canvi tecnològic estan creant noves formes de competència; la desregularització està canviant les regles de la competència en molts sectors; els mercats s'estan tornant més complexos i impredecibles; els fluxos d'informació en un món extremadament interconnectat li està permetent a les empreses privades i a les ONL detectar i reaccionar enfront dels competidors molt més ràpidament.

Aquesta competència accelerada alerta a la Fundació Surt, de que ja no és possible esperar veure l'acció del competidor per decidir com hauran de reaccionar. S'han d'anticipar i preparar-se per enfrontar qualsevol eventualitat. Cada moviment de la competència ha d'enfrontar-se amb una ràpida contramaniobra, ja que qualsevol avantatge és merament temporal.

A continuació trobarem dues taules conceptuals. Aquestes desenvolupen l'anàlisi de les diferents entitats no lucratives dirigides a donar atenció a dones a través de l'inserció sociolaboral, que són competència directa de la Fundació Surt. Les conclusions més rellevants de la informació recollida en aquestes, s'ubiquen a l'apartat núm. 10.2 del present projecte. (Veure de la pàgina 112 a la 117).

- **Taula 1 Anàlisi Intern de la Competència (núm. 17 a la 25):** Les variables establertes per desenvolupar aquesta primera taula contempen una descripció interna de l'entitat (política de preu, estratègies de captació de fons, posicionament i àmbit territorial) i conjuntament aporten una valoració de la seva política de comunicació.
- **Taula 2 Comparativa de la Política de Serveis (núm. 26 i 27):** La segona taula presenta, en la seva capçalera, les variables de serveis que desplega la Fundació Surt per a fer efectius els drets econòmics, socials i culturals de les dones i eradicar les discriminacions per raó de sexe; promovent l'equitat de gènere, l'apoderament de les dones, la seva autonomia i el seu lideratge. I per altra banda, aquesta taula permet la comparació de Surt amb la resta d'entitats, per així definir la política de serveis d'aquestes.

Taula núm. 17: Anàlisi Intern de la Competència.

NOM ONL	PÀGINA WEB	ANÀLISI WEB	FORMA JURÍDICA ONL, MISSIÓ I OBJECTIUS	CAPTACIÓ DE FONDS	POLÍTIQUES DE PREU	ÀMBIT TERRITORIAL D'ACTUACIÓ
Associació de Veïns pel Benestar Ciutadà (AVBC)	www.avbc.es	Bloc informació bàsica, acotada.	<p>Agència de col·locació autoritzada pel SOC, forma part de la xarxa d'entitats del programa INCORPORA de "la Caixa," desenvolupant actuacions dirigides a treballar la inserció sociolaboral de col·lectius en risc d'exclusió social.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servei d'orientació i inserció laboral de persones en atur i millora laboral. • Servei d'informació i Formació Professional. • Servei d'intermediació laboral amb empreses. 	<p>Col·laboració d'institucions i empreses:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generalitat de Catalunya. <ul style="list-style-type: none"> • SOC. • Ajuntament de Barcelona (Barcelona Activa). <ul style="list-style-type: none"> • Obra Social de la Fundació "la Caixa" i Cire. • DGAIA. 	Tots els serveis i recursos oferts als usuaris/es són gratuïts.	Horta i Gòtic
Associació Exil	www.centroexil.org/	Manca de transparència econòmica i d'actualització dels esdeveniments.	<p>Associació : Oferir una atenció mèdica - psicossocial a la violació dels drets humans i a les víctimes de la tortura que viuen al territori espanyol; sovint en una situació de discriminació i la marginació d'immigrants.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolupament d'un programa destinat a les víctimes directes de persecució, presó i tortura, residents a l'estat espanyol i, més concretament, a Catalunya. • Coordinació de professionals i serveis front el patiment d'aquestes persones, per desenvolupar una pràctica real a les xarxes socials. • Programa destinat a les dones que han estat víctimes de violència organitzada i de gènere. 	<p>Col·laboració per dur a terme l'acció per donacions de particulars i/o entitats públiques o privades, participació en jornades i conferències europees com a ponents.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Institut Català de les Dones. • Generalitat de Catalunya. <ul style="list-style-type: none"> • Ajuntament de Barcelona. 	Tots els serveis i recursos oferts als usuaris/es són gratuïts.	Vallcarca

Font: d'Elaboració pròpia

Continuació de la taula núm. 17 a la pàgina següent...

Taula núm. 18: Anàlisi Intern de la Competència II.

NOM ONL	PÀGINA WEB	ANÀLISI WEB	FORMA JURÍDICA ONL, MISSIÓ I OBJECTIUS	CAPTACIÓ DE FONDS	POLÍTIQUES DE PREU	ÀMBIT TERRITORIAL D'ACTUACIÓ
Fundació Privada Prahú, Projectes i Ajuts Humanitaris	www.fundacioprahu.org/	web bàsica, poc transparent, la seva informació està obsoleta.	<p>Fundació: Promoció i ajuda a tots aquells projectes i programes de caire social, espiritual o humanístic que puguin servir per trobar una sortida digna laboral per les persones.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acollida. • Servei d'atenció a l'immigrant. • Grups d'autoajuda i tallers de treball. <ul style="list-style-type: none"> • Borsa Laboral. • Cursos de formació. • Pisos assistits. 	<p>Col·laboració econòmica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Associació Cultural Amor de Déu (gestora de la fundació PRAHU). • SAV (Servei d'assistència vallesana) empresa d'inserció pròpia: cura de gent gran i persones dependents. 	Tots els serveis i recursos oferts als usuaris/es són gratuïts.	Gràcia
Asociación Mujeres Latinas Sin Fronteras	www.canalsolidario.org/noticia/mujeres-latinas-sin-fronteras-formation-y-apoyo-para-superar-el-duelo-de-emigrar/8705	No disposen de pàgina pròpia.	<p>ONG: va començar com un espai informal creat per noies, gent del barri del Putxet i treballadors socials.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Impartir tallers de formació laboral per a dones immigrades llatinoamericanes. • Constituir una plataforma de trobada per facilitar la seva integració social en la societat d'acollida, donar informació i assessorament general. • Serveis: una treballadora social i reforç escolar per als fills de les sòcies. 	<p>Col·laboració d'institucions públiques i privades del barri per bones pràctiques:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compten amb el suport i el local de la Comunitat Sant Francesc d'Assis. 	<ul style="list-style-type: none"> • Quota simbòlica mensual de 2 euros per les sòcies. 	Putxet

Font: d'Elaboració pròpia.

Continuació de la taula núm. 18 a la pàgina següent...

Taula núm. 19: Anàlisi Intern de la Competència III.

NOM ONL	PÀGINA WEB	ANÀLISI WEB	FORMA JURÍDICA ONL, MISSIÓ I OBJECTIUS	CAPTACIÓ DE FONDS	POLÍTIQUES DE PREU	ÀMBIT TERRITORIAL D'ACTUACIÓ
FEDEBOL (Federación de Bolivianos en Catalunya)	www.bolivianosenbarcelona.org/	Web on la informació presentada és obsoleta. Últimes entrades de l'any 2007. Imatge corporativa bàsica.	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinadora d'entitats Bolivianes – FEDEBOL: Millorar els serveis exteriors de Bolívia a Espanya. 	Col·laboració del Consolat de Bolívia a Barcelona.	Tots els serveis i recursos oferts als usuaris/es són gratuïts.	Eixample esquerra
Asociación Mujeres Bolivianas	www.asocmujeresbolivianasencatalunya.es.tl/GALERIA-FOTOGRAFICA/index.htm	Bloc informatiu molt bàsic, disseny poc atractiu.	<p>Associació: Participa com a agent d'acolliment per les dones nouvingudes enfortint un vincle social de suport (reagrupacions familiar, etc).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participar en les diferents activitats on les dones puguin desenvolupar les seves polítiques socials, laborals i econòmiques. • Aconseguir la igualtat de gènere i eliminar la violència contra les dones. • Recolzar activitats innovadores per aconseguir una ocupació. 	<ul style="list-style-type: none"> • Subvencions atorgades per les xarxes socials dels diferents ajuntaments i institucions públiques i privades de Bcn. 	Tots els serveis i recursos oferts als usuaris/es són gratuïts.	Sants

Font: d'Elaboració pròpia.

Continuació de la taula núm. 19 a la pàgina següent...

Taula núm. 20: Anàlisi Intern de la Competència IV.

NOM ONL	PÀGINA WEB	ANÀLISI WEB	FORMA JURÍDICA ONL, MISSIÓ I OBJECTIUS	CAPTACIÓ DE FONDS	POLÍTIQUES DE PREU	ÀMBIT TERRITORIAL D'ACTUACIÓ
ACISJF - in via	www.invia.cat/	La seva web és molt transparent, actualitzada i ben organitzada.	<p>Associació: Promoció integral de les persones en risc d'exclusió social o amb algun tipus de discapacitat psíquica.</p> <p>Àmbit d'actuació:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habitatges d'inclusió per dones en situació de risc i/o violència de gènere i per a joves tutelades i ex-tutelades, treballant l'autonomia; inserció i formació per a dones. • Persones amb discapacitat per augmentar les pròpies oportunitats laborals. <ul style="list-style-type: none"> • Atenció a les famílies, orientació i assessorament. • Processos de mediació en general; atenció psicològica i classes de reforç escolar per infants/adolescents i joves. • Oferir coneixements professionals de l'Associació in via, a d'altres a través de tallers, articles, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Quotes Socis. • Gestió Delegada Serveis Públics. • Ingressos per prestació de Serveis Privats. • Subvencions Públiques, Privades i de capital traspasades. <ul style="list-style-type: none"> • Donacions Privades. • La Fundació "La Marató de TV3" adjudica un ajut econòmic al projecte Casa de la Jove. 	Tots els serveis i recursos oferts als usuaris/es són gratuïts.	34 països majoritàriament europeus. La seva organització interna s'estructura en comitès Nacionals Agrupats, al seu torn, en Regions. En Bcn es troba ubicada a Poble Nou (Eixample Dreta).
Fundació Privada Trinijove	www.trinijove.org/	Disseny gràfic bàsic, però bona organització de la informació. Denota transparència.	<p>Fundació: Actuació en l'àmbit de la formació i la inserció sociolaboral.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Treball actiu en el disseny i la implementació de mesures i programes innovadors amb la finalitat de superar les situacions d'exclusió social. 	<p>Col·laboració de persones, institucions i empreses sensibilitzades amb la problemàtica social:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generalitat de Catalunya (Departaments d'empresa i Ocupació, de Justícia, de Benestar Social i Família, de Territori i Sostenibilitat i la Secretària General de Joventut). • Ajuntament de Barcelona (Barcelona Activa i Consell Municipal del Districte de Sant Andrés). <ul style="list-style-type: none"> • Obra Social de la Fundació "la Caixa". • Fons Social Europeu (Unitat Administradora). • AENA (Aeroport de Barcelona). 	Tots els serveis i recursos oferts als usuaris/es són gratuïts.	Trinitat Vella i Baró de Viver

Font: d'Elaboració pròpia.

Continuació de la taula núm. 20 a la pàgina següent...

Taula núm. 21: Anàlisi Intern de la Competència V.

NOM ONL	PÀGINA WEB	ANÀLISI WEB	FORMA JURÍDICA ONL, MISSIÓ I OBJECTIUS	CAPTACIÓ DE FONS	POLÍTIQUES DE PREU	ÀMBIT TERRITORIAL D'ACTUACIÓ
Centre Cultural de Formació i Ocupació Professional Sant Martí	http://www.centresantmarti.org/	Disseny gràfic amb bona organització de la informació, però manca de transparència econòmica.	<p>Associació: Inserció sociolaboral de persones en risc d'exclusió social.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promoure la igualtat d'homes i dones en l'àmbit laboral. • Servei d'informació, orientació, assessorament, formació laboral i acompanyament a la inserció laboral. • Campanyes de sensibilització dirigides a les empreses i els particulars per impulsar la incorporació de mà d'obra de grups amb dificultats d'inserció. • Lliurament d'aliments i roba a persones necessitades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Xarxa d'Acollida i Acompanyament per a persones immigrants a Barcelona. <ul style="list-style-type: none"> • Generalitat de Catalunya. <ul style="list-style-type: none"> • SOC. • Ajuntament de Barcelona (Barcelona Activa. <ul style="list-style-type: none"> • Obra Social de la Fundació "la Caixa". • Xarxa d'Economia Social de Barcelona. • Col·laboració conjunta entre: el Banc d'aliments i els serveis socials del districte. 	Tots els serveis i recursos oferts als usuaris/es són gratuïts.	Ciutat Vella, Eixample, Sants – Montjuïc, Àrea Metropolitana de Bcn i Bcn ciutat.
Anem per Feina	www.anemperfeina.org	Disseny senzill, informació fàcil d'accedir, organització de la web, denota transparència.	<p>ONL: Acompanyament en el procés de recerca o millora de feina de persones que troben especials dificultats per accedir o reubicar-se al mercat de treball.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servei d'intermediació laboral a les empreses i particulars que volen contractar algú des d'una opció inclusiva i justa. 	<p>Entitats amb conveni de col·laboració: Càritas Diocesana de Barcelona, Centre Obert Joan Salvador Gavina, Fundació Els quatre Vents, El lloc de la dona Germanes Oblates, Fundació Escó, Fundació Ficat, Fundació Rayt-al-Thagafa, Genera (Associació en defensa dels drets de les dones).</p> <p>Col·laboració amb serveis públics d'atenció:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Oficina d'Informació de l'Institut Català de les Dones, Equip d'Atenció a la Dona de l'Ajuntament de Barcelona, Oficina d'Atenció a la Víctima del Departament de Justícia, SIAD UBAS Torreforta Aj. de Tarragona, Serveis Municipal D'ocupació de Tarragona, Serveis Socials Aj. de Tortosa. 	Tots els serveis i recursos oferts als usuaris/es són gratuïts.	Raval

Font: d'Elaboració pròpia.

Continuació de la taula núm. 21 a la pàgina següent...

Taula núm. 22: Anàlisi Intern de la Competència VI.

NOM ONL	PÀGINA WEB	ANÀLISI WEB	FORMA JURÍDICA ONL, MISSIÓ I OBJECTIUS	CAPTACIÓ DE FONS	POLÍTIQUES DE PREU	ÀMBIT TERRITORIAL D'ACTUACIÓ
Associació per a joves TEB	www.jovesteb.org/entitat/	Disseny molt dinàmic per motivar als joves, informació accessible, denota transparència. Adjunt a la seva web disposen d'un bloc, amb una selecció de recursos actualitzats per facilitar la cerca de informació, l'autoaprenentatge i conèixer de noves eines. Es pot accedir de forma ràpida a tota la informació, donen l'opció de participar per millorar-ho.	Associació per a joves: treballa en diferents àmbits relacionats amb la construcció i manteniment i participació de xarxes socials, ciutadanes, tecnològiques, etc., tant a nivell de barri, com a nivell de la ciutat de Barcelona, com a nivell de Catalunya i amb projectes internacionals. <ul style="list-style-type: none"> • Promou la inserció social, laboral i tecnològica dels joves majors de 14 anys. 	Col·laboració amb diferents administracions públiques: Districte de Barcelona/Ciutat Vella, Ajuntament de Barcelona, Diputació de Barcelona i Generalitat de Catalunya.	Tots els serveis i recursos oferts als joves participants són gratuïts.	Raval
Associació per a la Promoció i la Inserció Professional (APIP)	http://www.apip.org/	Disseny senzill, informació fàcil d'accedir, organització de la web, manca de transparència en quan a memòries tècniques.	Associació: Col·labora amb les administracions públiques en el desplegament i implantació de les polítiques actives d'inclusió, formatives, ocupacionals, d'acollida residencial i el treball comunitari. Projectes, orientats a la cohesió social i en particular la resolució de necessitats de les persones, famílies o grups en risc d'exclusió. <ul style="list-style-type: none"> • Col·lectius: Perceptores de la renda mínima, drogodependents, persones subjectes a mesures d'execució penal, immigrants, minories ètniques, persones grans sense recursos econòmics, famílies monoparental amb càrregues de familiars, dones en situació de risc (violència gènere, prostitució, etc.), joves i adults amb mancances educatives i formació. 	Col·laboració i finançament: Diputació General d'Aragó, Generalitat de Catalunya, Generalitat Valenciana, Diputacions provincials, Ajuntaments i consells comarcals, Ministeri de: l'Interior, de Treball i Immigració, d'Educació o Política Social i Esport i el de Medi Ambient, Entitats socials públiques i privades, Empreses. Fons propis: Foment del Treball Col·lectiu, S.L Empresa d'Inserció.	Tots els serveis i recursos oferts als joves participants són gratuïts.	Raval

Font: d'Elaboració pròpia.

Continuació de la taula núm. 22 a la pàgina següent...

Taula núm. 23: Anàlisi Intern de la Competència VII.

NOM ONL	PÀGINA WEB	ANÀLISI WEB	FORMA JURÍDICA ONL, MISSIÓ I OBJECTIUS	CAPTACIÓ DE FONDS	POLÍTIQUES DE PREU	ÀMBIT TERRITORIAL D'ACTUACIÓ
Casal dels Infants per l'acció social als barris	www.casaldelsinfants.org/	La seva web és molt transparent, actualitzada i ben organitzada. Presenta un espai exclusiu per la comunicació de l'entitat: premsa.	<p>Associació: Projecte de Formació i Inserció Social i Laboral.</p> <ul style="list-style-type: none"> Facilitar la inserció social i laboral de nois i noies en situació de risc mitjançant un acompanyament personalitzat, integral i intensiu estructurat al voltant del projecte professional de cada jove i la millora de la seva ocupabilitat. Treballen amb cada jove a partir de diferents itineraris de motivació, de formació i laborals que els permeten un acompanyament personalitzat en el procés d'inserció. 	<p>La xarxa de suport i finançament de l'entitat són:</p> <ul style="list-style-type: none"> Fundacions i Obres Socials, empreses, Administracions, Escoles i col·laboradors particulars. 	Tots els serveis i recursos oferts als usuaris/es són gratuïts.	Raval
PROBENS - Associació per a l'Estudi i la Promoció del Benestar Social	www.probens.org/	La seva web és molt transparent, actualitzada i ben organitzada. El disseny és atractiu i connecta en xarxa diferents recursos.	<p>Associació: Treballa per a la inclusió de les persones amb dificultats socials, dels nostres programes i serveis d'intervenció en els àmbits de formació, educació, ocupació, habitatge, assessorament jurídic, acollida i suport tècnic a altres organismes.</p> <ul style="list-style-type: none"> Elaboració del perfil professional, treball i orientació professional, disseny de l'itinerari de recerca de treball personalitzat, recerca d'ocupació a través de la tutoria individualitzada d'acompanyament, derivació cap a accions de formació i seguiment. Accions de suport de formació en habilitats socials i proves de selecció. 	<p>Col·laboració i finançament a través de Serveis Públics a nivell estatal i Europeu:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ministeri de: Treball i Immigració de sanitat i el de Política Social i Igualtat. Agència Nacional Sòcrates (UE). <ul style="list-style-type: none"> UE Fons Social Europeu UE. Direcció General de Educació i Cultura. 	Tots els serveis i recursos oferts als usuaris/es són gratuïts.	Catalunya (Raval), Illes Balears i Andalusia

Font: d'Elaboració pròpia.

Continuació de la taula núm. 23 a la pàgina següent...

Taula núm. 24: Anàlisi Intern de la Competència VIII.

NOM ONL	PÀGINA WEB	ANÀLISI WEB	FORMA JURÍDICA ONL, MISSIÓ I OBJECTIUS	CAPTACIÓ DE FONDS	POLÍTIQUES DE PREU	ÀMBIT TERRITORIAL D'ACTUACIÓ
Associació Sociocultural Ibn Batuta	ascib.blog.pangea.org/	Bloc informatiu molt bàsic, disseny poc atractiu. Com a factor positiu, disposem d'un espai de comunicació per informar i difondre els canals emprats.	<p>Associació Sociocultural: Donar ajuda humana, social i cultural als ciutadans immigrants i les seves famílies, en especial als joves i al col·lectiu magrebí.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Espai Dona: Acollida, llengua i socialització per dones immigrants. • Fomentar l'intercanvi cultural i representació d'ASCIB en diferents espais i fòrums de participació d'àmbit estatal i internacional. Ampla xarxa de voluntariat. 	Col·laboració i finançament a través de Serveis Públics.	Tots els serveis i recursos oferts als usuaris/es són gratuïts.	Barcelona (Raval), Sant Boi de Llobregat, Castelldefels, Lleida, València, Madrid i Tànger
Càritas Diocesana de Barcelona	http://www.caritasbcn.org/	Disseny senzill però complet i atractiu. Denota transparència econòmica. Com a factor positiu, disposen d'un espai de comunicació: Sala de premsa.	ONL: Càritas està formada per voluntariat i professionals, i acompanya els sectors socials més desfavorits, caminant amb la triple missió de denunciar, anunciar i transformar.	<p>El seu finançament és sobretot de caràcter privat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Llegats i herències, donacions de particulars i d'empreses i quotes de soci. 	Tots els serveis i recursos oferts als usuaris/es són gratuïts. Els socis de l'entitat paguen una quota.	Barcelona (Casc Antic), Sant Feliu i Terrassa

Font: d'Elaboració pròpia.

Continuació de la taula núm. 24 a la pàgina següent...

Taula núm. 25: Anàlisi Intern de la Competència IX.

NOM ONL	PÀGINA WEB	ANÀLISI WEB	FORMA JURÍDICA ONL, MISSIÓ I OBJECTIUS	CAPTACIÓ DE FONDS	POLÍTIQUES DE PREU	ÀMBIT TERRITORIAL D'ACTUACIÓ
Associació de Treballadors Marroquins a Catalunya (ATIMCA)	http://www.guiaafriabcn.org	No disposa de web pròpia.	Associació: Borsa de treball. Borsa de lloguer/programa habitatge. Assistència jurídica (laboral, estrangeria). Programa d'intèrprets i traductors. Programa de menors i de la dona.	Manca d'informació.	Manca d'informació.	Poble Sec
Programa d'inserció laboral Activa't de la Creu Roja	http://crisi.creuroja.org/notBoletin.asp?id_rep=2342&tipo=R&orig=W	Web atractiva i resolutiva per trobar informació, actualitzada. Difusió de les tendències actuals. Té en compte la comunicació i difusió de les accions i recursos.	Programa: pretén millorar les possibilitats d'inserció de dones allunyades del món laboral. Aquest programa s'emmarca al Programa Operatiu "Lluita contra la discriminació".	Fons propis i cofinançat pel Fons Social Europeu.	Tots els serveis i recursos oferts als usuaris/es són gratuïts.	Santa Coloma de Gramenet, Manresa, Girona i el Pla d'Urgell

Font: d'Elaboració pròpia.

Taula núm. 26: Comparativa de la Política de Serveis.

TIPOLOGIA DELS SERVEIS								
NOM ONL	Servei d'Assessorament jurídic	Assessorament laboral	Formació laboral	Coneixement de l'entorn i orientació	Atenció social*	Dones	Salut (mediació intercultural en àmbit sanitari)*	Educació no formal (formació ocupacional per joves)
Associació de Veïns pel Benestar Ciutadà (AVBC)	No	Sí	Sí	Sí	No	Sí	No	Sí
Associació Exil	No	No	No	Sí	Sí	Sí (violència de gènere)	Sí (atenció mèdic psicosocial)	No
Fundació Privada Prahú, Projectes i Ajuts Humanitaris	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí (atenció psicològica)	Sí
Asociación Mujeres Latinas Sin Fronteras	No	No	Sí	Sí	No	Sí	No	Sí
FEDEBOL (Federación de Bolivianos en Catalunya)	Sí	Sí	No	Sí	No	Sí (violència de gènere)	Sí	No
Asociación Mujeres Bolivianas	Sí	Sí	No	Sí	No	Sí (violència de gènere).	No	No
ACISJF - in via	Sí	Sí	Sí (seu Poblenou)	Sí	No	Sí	No	No
Fundació Privada Trinijove	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	No
Centre Cultural de Formació i Ocupació Professional Sant Martí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí (atenció psicològica)	No
Anem per Feina	No	Sí	No	Sí	No	Sí	No	No
Associació per a joves TEB	No	Sí	Sí	Sí	Sí (adolescents)	Sí	No	Sí
Associació per a la Promoció i la Inserció Professional (APIP)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Casal dels Infants per l'acció social als barris	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí (infantil - adolescents)	Sí	No	Sí

Font: d'Elaboració pròpia.

Continuació de la taula núm. 26 a la pàgina següent...

Taula núm. 27: Comparativa de la Política de Serveis II.

TIPOLOGIA DELS SERVEIS								
NOM ONL	Servei d'Assessorament jurídic	Assessorament laboral	Formació laboral	Coneixement de l'entorn i orientació	Atenció social*	Dones	Salut (mediació intercultural en àmbit sanitari)* ¹⁰	Educació no formal (formació ocupacional per joves)
PROBENS - Associació per a l'Estudi i la Promoció del Benestar Social	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí (laboral)	No	No
Associació Sociocultural Ibn Batuta	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí
Càritas Diocesana de Barcelona	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí (salut mental, atenció psicològica)	Sí
Associació de Treballadors Marroquins a Catalunya (ATIMCA)	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí (informació, prevenció en consum de drogues i relacions sexuals)	No
Programa d'inserció laboral Activa't de la Creu Roja	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí (atenció psicològica)	No

Font: d'Elaboració pròpia.

¹⁰ *Els serveis en color vermell: Atenció social i Salut no estan incorporats a la cartera de serveis de la Fundació Surt, únicament. Com específic en el segon, s'incorpora el servei de salut en la mediació intercultural en àmbit sanitari que incorpora el Servei de Mediació Intercultural en Centres Hospitalaris que duu a terme Surt.

9. ANÀLISI INTERN

Segons el professor Pere Mora (2006:27), “(...) el microentorn es compon de tots els actors de l’entorn immediat que afecten la capacitat d’acció en l’àmbit d’actuació de l’organització”.

Una cop finalitzat l’anàlisi de l’entorn de la Fundació Surt, comença en aquest apartat, l’anàlisi intern d’aquesta entitat. L’objectiu serà definir quines són les variables que condicionaran les estratègies de futur d’aquest pla de màrqueting i aquelles que definiran tant els punts forts i febles, així com les limitacions de l’entitat.

A continuació, per dur a terme aquest procés d’auditoria, ha estat indispensable conèixer els diferents departaments que constitueixen Surt, les característiques dels diferents col·lectius d’usuàries que atén, les polítiques de captació de fons, de comunicació, els recursos que estan implementant i les diferents capacitats financeres i d’organització.

9.1 TIPUS DE SERVEIS

La Fundació Surt des del seu naixement al 1993 ha viscut una sèrie de transformacions per adequar-se a les necessitats emergents del seu col·lectiu. En el transcurs d’aquests anys han anat dissenyant i desplegant diferents àmbits i línies d’actuació per dur a terme la seva finalitat. Actualment, els seus àmbits vigents d’activitat són:

PROGRAMES D’INCLUSIÓ I INSERCIÓ

L’àrea d’inclusió i inserció ofereix: recursos de suport com l’assessoria jurídica, l’aula oberta de recerca d’ocupació i el Servei Integral de suport (laboral i terapèutic) per a dones que han patit violència de gènere.

- **Enfocament:** consta de quatre eixos fonamentadors enfocats de manera comuna cap a l’objectiu central de l’apoderament de les dones, situant en el centre de tota acció a la dona com a subjecte actiu del seu procés.
- **Eixos:** una perspectiva constructivista en el terreny socioeducatiu ; una metodologia de treball centrada en desenvolupament de capacitats i competències personals i professionals; una

aproximació intercultural a partir del reconeixement recíproc i la valoració de les diferències culturals.

• Els seus **objectius** són:

- Facilitar l'accés i la millora de l'ocupació de les dones, dedicant especial atenció a aquelles que es troben en situacions més vulnerables.
- Facilitar el procés de cada usuària (adquirit per aquesta de forma voluntària), actuant alhora com eina de connexió amb el mercat laboral, l'empresa i l'ocupació escollida on vol desenvolupar la seva trajectòria professional.

• **Metodologies:** dissenyades per l'entitat que es fonamenten en una perspectiva socio-educativa constructivista, en un model de desenvolupament de competències i en l'aplicació transversal de l'enfocament de gènere.

• **Acció:** es duu a terme a través de programes integrals, circuits i itineraris flexibles que permeten donar resposta a les necessitats i demandes específiques dels diferents grups i dones participants.

INICIATIVES D'INSERCIÓ

- **Destinatari:** persones en situacions d'exclusió.
- **Emmarcament:** en el marc de l'Economia Social.
- **Objectiu:** promoure l'ocupació i la integració social de les persones amb majors dificultats d'incorporació i permanència al mercat laboral regular.
- **Metodologia:** engegar i participar en diferents iniciatives d'economia social i solidària, que cerquen ser projectes que generin sinèrgies entre diferents actors socials del territori i la ciutat.
- **Acció:** es duu a terme a través de projectes de creació d'ocupació que alhora busquen ser projectes empresarials de Responsabilitat Social Corporativa i Territorial; implicant a diversos actors socials del territori i la ciutat.
- **Termini:** Durant l'any 2010 es va iniciar el projecte NORAI i s'ha mantingut RAVALTEXT, Empresa d'Inserció.

ACOLLIDA I MEDIACIÓ INTERCULTURAL

Acollida Integral i Inserció Laboral

- **Destinatàries:** dones que arribin als programes ja siguin novingudes (residents a diferents barris de Barcelona) o que han viscut situacions d'aïllament.

- **Finalitat:** desenvolupar programes específics d'acollida integral i d'inserció laboral.
- **Objectiu:** facilitar a les persones nouvingudes la incorporació en la societat d'acolliment.
- **Metodologia:** treballar en paral·lel al procés d'inserció i el projecte personal d'aquestes destinatàries, mitjançant un pla confeccionat amb cada dona que faciliti el seu procés d'adaptació i millori també les seves competències professionals. A través de:
 - *L'acollida integral:* facilitar a les dones l'accés als diferents recursos establint un treball en xarxa molt consolidat amb entitats i serveis i realitzar tallers en funció de les seves demandes.
 - *La Inserció Laboral:* dur a terme un treball de tutorització individual amb les dones per a facilitar un procés d'inserció integral, que desplegui tot un ventall d'informacions i recursos més enllà del camp laboral.
- **Col·laboració:** per dur a terme els diferents programes establerts i tallers s'ha col·laborat amb més de 100 entitats.

Mediació Intercultural

- **Destinatàries:** dones immigrades.
- **Finalitat:** oferir un ampli ventall de programes i accions d'intervenció.
- **Objectiu:** millorar l'accessibilitat de les persones immigrades a la societat d'acollida i promoure la cohesió social i la convivència intercultural entre persones de diferents cultures.
- **Mecanismes:**
 - Visibilitzar la situació de les dones immigrades, identificant els obstacles que troben en el procés d'inclusió a la societat d'acollida i posant en marxa actuacions per a la progressiva eliminació d'aquestes barreres.
 - Identificar i actuar sobre estereotips existents per raons de gènere i/o origen que dificulten l'accés de les dones immigrades al mercat de treball, un dels eixos claus que afavoreixen la seva inclusió.
 - Difondre i consolidar la figura professional de la mediació intercultural, mitjançant formació a nous i noves professionals, la intervenció des de la mediació intercultural, en l'àmbit laboral, sanitari, comunitari i educatiu i a través de la promoció del reconeixement extern d'aquesta figura professional.
- **Serveis actius:** el Servei de Mediació Intercultural del Raval i el Servei de Mediació Hospitalària.

RECURSOS DE SUPORT

Des de l'entitat s'han posat en marxa un ventall de recursos suplementaris als programes d'inserció esmentats anteriorment, que faciliten a les dones la sostenibilitat del seu procés.

- **Objectiu:** Recolzar els processos d'inserció endegats per les dones, especialment en els casos de major vulnerabilitat i risc d'exclusió.

INTERMEDIACIÓ LABORAL I EMPRESA

- **Destinatàries:** usuàries de Surt dels programes d'inserció laboral.
- **Finalitat:** posar en contacte les empreses de diferents sectors amb les destinatàries.
- **Objectiu:** Afavorir que les dones puguin executar el seu projecte professional trobant una feina i que les empreses puguin contractar persones que s'ajustin al perfil que estan cercant.
- **Metodologia:** abordar la integració laboral dins d'un marc de responsabilitat social i com a resultat del diàleg entre els diferents actors socials (administració, empreses i entitats socials).
- **Accions:** crear vincles i aliances de col·laboració que afavoreixin l'execució del projecte professional de cada dona atesa, la consecució dels objectius empresarials i la seva sensibilització envers l'enfocament de gènere des de l'òptica de la responsabilitat i sostenibilitat empresarial.
- **Vincles de Col·laboració:**

Figura núm. 6: Vincles Col·laboradors Surt.



Font: Elaborada a partir de la Memòria Surt (2010) i elaboració pròpia.

ACCIÓ COMUNITÀRIA

- **Destinatàries:** persones autòctones i immigrades.
- **Emmarcament:** la diversitat cultural i social que s'ha generat durant els darrers anys en el nostre país planteja nous reptes i oportunitats pel foment de la convivència intercultural i la integració de la ciutadania. Davant d'aquesta realitat, gestionar la diversitat sociocultural (ètnica, lingüística, religiosa, etc.) de forma pacífica, preventiva i participativa és un repte a nivell global al que fan front els països, les ciutats i els municipis.
- **Finalitat:** engegar una intervenció comunitària.
- **Objectiu:** impulsar processos de desenvolupament comunitari en contextos de diversitat cultural que han d'incloure al conjunt de la comunitat, prestant especial atenció als grups més vulnerables i incorporant en tota la metodologia un enfocament de gènere.
- **Metodologia:** Els programes que es desenvolupen compten amb equips interdisciplinaris que actuen en cada territori com a dinamitzadors i facilitadors de la participació ciutadana i de la interacció i la col·laboració entre els veïns i veïnes des d'una perspectiva de convivència intercultural.

CONSULTORA ESPECIALISTA EN GÈNERE

- **Destinataris/es:** entitats, Administracions Públiques, empreses i professionals qualificats.
- **Finalitat** assessoraments i formació per a l'equitat entre dones i homes en els àmbits socials, econòmics i culturals.
- **Línies de serveis:**
 - Formació a professionals en matèria de treball per competències, gènere, llenguatge no sexista, mercat laboral, violència masclista, mediació intercultural i altres temàtiques relacionades.
 - Diagnòstic, disseny i elaboració de Plans d'Igualtat.
 - Suport i assessorament tècnic per a la incorporació de la perspectiva de gènere en la gestió de les persones, en projectes d'acció social i programes i polítiques públiques.
- **Equip de professionals:** altament qualificats.
- **Metodologia:** d'inserció per competències, fonamentada en la participació i la gestió del canvi combinant l'assessorament i la formació.
- **Accions:** elaboració de materials de sensibilització, guies, materials de formació, etc. (en matèria de gènere, plans d'igualtat, violència masclista, i competències).

RECERCA I INNOVACIÓ I PROJECTES INTERNACIONALS

- **Àrea:** d'estudis i recerca.
- **Àmbit:** nacional, estatal i europeu.
- **Finalitat:** constituir un espai de reflexió, innovació i intercanvi d'experiències tant sobre la pròpia activitat de SURT com sobre temàtiques de gènere, treball i exclusió social.
- Els seus **objectius** són:
 - Construir i desenvolupar noves formes innovadores de treball.
 - Compartir experiències i coneixement amb dones i organitzacions d'altres països (especialment del Sud).
 - Aportar respostes a les necessitats i problemàtiques de les dones.
 - Generar propostes polítiques i socials que col·laborin a la transformació social en termes d'equitat de gènere.
- **Metodologia:** es duu a terme a partir de tècniques qualitatives com la reflexió/acció; entrevistes; grups de discussió i altres.
- **Recursos:** eines pràctiques adreçades als "ents" locals per dissenyar polítiques d'igualtat de gènere que puguin donar resposta als impactes de la crisi econòmica sobre les dones immigrades.
- **Acció:** es duen a terme projectes d'investigació social i de desenvolupament i innovació metodològica.

EMPRENEDORIA EN FEMENÍ

- **Destinatàries:** adreçat dones que volen crear i/o consolidar la seva pròpia empresa.
- **Emmarcament:** Surt és una entitat membre de la Xarxa ANEM d'entitats INICIA per a la creació d'empreses especialitzada en l'assessorament a dones emprenedores.
- **Finalitat:** oferir suport, formació i acompanyament a les dones emprenedores des de l'àmbit d'emprenedoria i empresa.
- **Metodologia:** contempla totes les fases necessàries per a la seva creació d'una empresa: generació i anàlisi de la idea; creació; consolidació i creixement.

Es desenvolupen també programes de formació per a emprenedores per tal que puguin gestionar de manera òptima el seu negoci o activitat professional.

I al llarg del 2010 es va dur a terme un projecte específic de desenvolupament del talent femení.

- **Recursos:** aquesta àrea ofereix també una àmplia cartera de serveis de consultoria en creació d'empresa i suport dirigit tant a emprenedores amb empreses ja creades com, especialment, a entitats públiques i privades que duen a terme o volen engegar accions en aquesta línia de treball.

A continuació a la taula núm. 28, s'observa dins de cada àmbit i/o línia d'actuació de Surt, quins són els programes, projectes, accions i recursos que abarquen. Aquests estan dirigits als diferents col·lectius de dones que atén actualment Surt, i es poden executar gràcies a les diferents subvencions econòmiques vigents (veure Annex núm. 3).¹¹

¹¹ L'annex núm. 3: inclou el desenvolupament de tots els programes, projectes, accions i recursos que abarquen els diferents àmbits i/o línies d'actuació citats en l'apartat 9.1. L'índex, en format de taula conceptual, que trobarem, a l'inici de cada un d'aquests, ens permetrà disposar d'una visió perifèrica.

Taula núm. 28: Àmbits d'Activitat de la Fundació Surt.

Programes d'inclusió i inserció	Acollida i Mediació Intercultural	Recursos de suport
<ul style="list-style-type: none"> • Itineraris Personals Inserció (IPI). • Dispositiu Integral d'Inserció (DIFIS). • Itinerari Professional Noies Joves. • Programa Recol·locació Treballadores Sexuals (ITI). • Itineraris de recol·locació per a Treballadores Sexuals 2010-2011 (DIR-TS). • Programa Inserció Renda Mínima. Re-Incorpora. Formació per persones privades de llibertat. • "SALTA" Formació i contractació de joves (Inditex/Surt). <ul style="list-style-type: none"> • Itinerari dones Gitanes barri de La Mina. • Itinerari d'Inserció de Joves de Sant Boi. • Programa Pilot-coaching Ocupacional per noies joves. <ul style="list-style-type: none"> • Apoderament Joves Gitanes de Viladecans. 	<p>Servei de Mediació Intercultural del Raval Programes d'Accollida:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PIADI (Punt d'Informació i Atenció). • Sessions Acollida Barris de Barcelona (Ajuntament). • Tallers Habilitats per a dones immigrades a Cunit. <p>Programes Integrals d'Inserció Laboral:</p> <ul style="list-style-type: none"> • SADI (Acompanyament Dones immigrades). • CAM-RAVAL Formació Tècnica per a dones immigrades. • UNNIM Formació Tècnica per a dones immigrades. • Programa de Reagrupament i Treball (PRT) <p>Servei de Mediació Intercultural en Centres Hospitalaris:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servei de Mediació Sanitària – Lleida i Barcelona 	<ul style="list-style-type: none"> • Aula Recerca Activa de feina. • Assessorament legal en temes laborals i d'estrangeria. • Servei de tramitació de la renda mínima d'inserció. • Servei per a l'abordatge de la violència masclista. • Punt d'Atenció i Suport Integral a persones en situació de pobresa. • Programa Integral d'Inclusió per a dones en situació de pobresa.
Acció Comunitària	Intermediació laboral i empresa	Iniciatives d'Inserció
<ul style="list-style-type: none"> • UN BARRI EN PLURAL: Promoció de la Diversitat i la Convivència. • ICI-Projecte d'Intervenció Comunitària Intercultural. Barri del Clot (La Caixa). • Joves i Diverses - Programa Suport a la Salut Sexual, Reproductiva i Afectiva. 	<p>Aquest àmbit es relaciona de forma directa amb les empreses col·laboradores, elabora nous convenis de col·laboració amb aquestes o d'altres i gestiona les ofertes de treball.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programa Incorpora de La Caixa. 	<ul style="list-style-type: none"> • El Projecte NORAI. • RAVALTEXT, Empresa d'Inserció S.L.
Recerca i Innovació - Projectes Internacionals	Emprenedoria en femení	Consultora especialista en Gènere
<ul style="list-style-type: none"> • Projectes de recerca coordinats per surt (nacionals i europeus). • Participació com entitat sòcia en projectes de recerca europeus. 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa INICIA d'acompanyament a la creació i manteniment de microempreses. • Projecte dona i cooperativa. Millora de les capacitats de direcció i gestió. 	<ul style="list-style-type: none"> • Accions de Formació (cursos, mòduls i tallers). <ul style="list-style-type: none"> • Plans d'Igualtat. • Projectes d'assessorament tècnic. • Projectes Internacionals d'assessorament i transferència metodològica.

Font: d'Elaboració pròpia.

9.2 PERFIL DE LES PERSONES DESTINATÀRIES

Segons l'evolució de l'atur registrat a Barcelona el mes d'abril de 2012 pel Departament d'Estudis de l'Àrea d'Economia, Empresa i Ocupació, en base a dades del Departament d'Estadística de l'Ajuntament de Barcelona, l'atur masculí (51,3%) predomina sobre el femení (48,7%), tal com ve succeint des de novembre de 2008; i els estrangers representen més de la cinquena part de l'atur registrat a Barcelona (21,5%) (veure taula Annex núm. 4).

D'altra banda les dones continuen patint una precarietat laboral més elevada que el col·lectiu masculí: cobren menys i acaparen els contractes a temps parcial i temporals.

Com a tret homogeni del perfil de les persones ateses per la Fundació Surt, en quan a gènere, podem dir que el **90,4%** de les participants són dones en edat adulta (a partir dels 18 anys), que es troben a l'atur, en recerca de feina i/o millora d'aquesta i excloses del mercat laboral degut al seu perfil sociodemogràfic. Aquest és heterogeni en funció de la seva situació de pobresa i/o exclusió social es troben en situació de major vulnerabilitat.

Segons l'anàlisi de la pobresa i exclusió social de la realitat espanyola i europea que proposa La Caixa (2004), els processos d'exclusió són fenòmens dinàmics i multidimensionals. A partir de diferents variables estudien quins són els factors rellevants que afecten a aquestes situacions que sorgeixen com a producte de la impossibilitat d'accés o carència dels recursos per satisfer les necessitats bàsiques humanes, que incideixen en el nivell i qualitat de vida de les persones i en quina mesura ho fan, tenint en compte l'àmbit econòmic, laboral, formatiu, residencial, socio sanitari i relacional de les persones.

Així doncs, no és un únic factor el que porta a una persona a la pobresa i l'exclusió, sinó la interconnexió entre diversos factors. Quants més factors d'exclusió hi hagi, major és el risc per a la persona que els sofreix d'estar efectivament exclosa.

A continuació trobem el llistat de factors d'exclusió identificats en els diferents col·lectius destinataris de Surt; aquests estan organitzats en funció dels diferents àmbits esmentats anteriorment:

Rendes:

- Tenir baixos ingressos i menys possibilitats d'accés a la renda.

Drets de ciutadania:

- No tenir accés als drets de ciutadania.

- Dependre de la relació familiar per accedir als drets de ciutadania.

Minories ètniques:

- Pertànyer a una minoria ètnica estigmatitzada.

Formació per a l'ocupació:

- Nivell d'estudis bàsics.
- No disposar d'accés a una formació ocupacional adequada a les seves necessitats i que realment capiti per a l'ocupació i per competir al mercat laboral.
- El no reconeixement de les trajectòries formatives i laborals prèvies a la migració.
- Dur a terme cicles formatius que condueixen a guetos ocupacionals i a ocupacions no qualificades.

Ocupació:

- Tenir una ocupació de baixa qualitat i fora del mercat de treball regulat.
- Treballar en condicions laborals de precarietat i de desprotecció social.
- Tenir limitacions per accedir a l'ocupació fora de certs guetos ocupacionals.
- Tenir menors salaris per treballar en nínxols ocupacionals de major concentració femenina.
- Patir desocupació i desocupació de llarga durada.
- Trajectòries laborals intermitents.
- Tenir una edat no preferent pel mercat laboral.

Càrregues familiars:

- Responsabilitat no compartida de la cura de les persones dependents.
- Que les xarxes de suport social siguin febles o inexistents.
- Pertànyer a un model de família diferent a l'hegemònic.
- Treballar i realitzar tasques que no són valorades socialment.

Habitatge:

- Tenir dificultats d'accés i manteniment d'un habitatge digne.
- Viure en barris "gueto" o en zones degradades.

Salut:

- Desatenció a la salut específica de les dones.
- Tenir dificultats d'accés als recursos preventius.
- Presentar dificultats de comunicació amb els serveis i personal sanitari.

Relacions socials:

- No tenir possibilitats d'accés a espais d'oci i a relacions socials.

- No poder participar a la “xarxa social” en condicions d'igualtat.

La segregació professional i ocupacional es continua patint en l'accés al mercat laboral. Els efectes d'aquesta discriminació social i laboral s'aguditzen encara més en els col·lectius de dones més desprotegits: immigrades, caps de família, dones majors de 45 anys, etc. En èpoques de crisi són aquests col·lectius els que tenen un risc més elevat d'exclusió i segregació social produint-se una situació diferencial desfavorable que ha portat a una situació reconeguda de feminització de la pobresa. Factors que agreugen els processos d'exclusió i condicionen els drets i oportunitats de les persones per viure en aquesta societat de manera digna. És per això que Fundació Surt inclou el gènere i l'ètnia com a variables significatives per a l'anàlisi i comprensió dels processos d'exclusió social. Argumenten que els diferents problemes i dificultats associats a la pobresa i l'exclusió afecten de manera diferent a homes i a dones. Alhora consideren que a la discriminació de gènere se li afegeix la discriminació per origen i per ètnia de la persona.

Tenint en compte la correlació dels diferents factors, a continuació citaré aquells que presenten la gran majoria de les persones que participen als diferents programes i accions de l'entitat i que a la vegada incideixen i dificulten el seu accés al mercat laboral:

- Situació psicosocial y socioeconòmica de la persona (el 47% del total de dones ateses presenta carregues familiars, falta de recursos econòmics, manca de vivenda estable, inexistència de xarxa de relacions, problemes de salut, etc.).
- En quant a les formes de convivència, del conjunt de dones participants, el 26% conviuen en llars de famílies nuclears (el tipus de llar majoritària); el 21% conviuen amb persones amb les que no tenen parentiu (llars sense nucli); el 17% en llars extenses (amb diferent tipus de parents); el 14% viuen amb la seva parella i el 10% són famílies monoparentals.
- Dificultat de localització per part de les empreses contractants degut al canvi d'adreça i de telèfon de la persona.
- No disposar de massa temps per actuar. La immediatesa i la urgència.
- Manca d'implicació, compromís i de motivació de la persona en el seu procés d'inserció.
- Desconeixement de la llengua. Entre el grup de dones immigrades, la zona d'origen majoritària és el Centre i Sud Amèrica. Els països d'origen d'aquestes usuàries són el Marroc, Equador, Perú i Colòmbia. Val a dir que la gran majoria de dones estrangeres ateses són marroquines.
- Desconeixement de la cultura del treball i del dret laboral.

- De la població total atesa el 90,2% es declara en situació d'atur i el 6,7% treballant. D'aquest darrer grup el 35,5% està treballant amb contracte i el 63,4% sense contracte, es a dir en economia submergida. Entre les persones aturades el 30,3% porta entre 1 i 6 mesos d'atur; el 22,3% entre 7 i 12 mesos; el 23,3% entre 13 i 24 mesos; el 24,1% més de 24 mesos.
- El 79,6% del total de persones ateses esta registrada a les OTG com demandants d'ocupació i el 48,7% cobra alguna prestació.
- Falta de formació bàsica (s'incrementa el nombre de dones sense escolaritzar).
- Un 24% de dones té estudis universitaris.
- Falta de formació professional, d'actualització de la formació professional, i d'una altra formació professionalitzadora (tècniques, habilitats, etc.).
- Desconeixement del mercat laboral i de tècniques de cerca d'aquest.
- Falta de recursos personals, d'habilitats socials i/o competències transversals.
- Resistències al canvi: geogràfic i/o de projecte professional.
- Desajustament en les expectatives.
- Falta d'autoconeixement, falta d'autoestima i/o inseguretat.
- Inestabilitat del procés personal: les recaigudes després de mesos d'intervenció.

A partir d'aquests, durant el curs 2011-2012, Surt ha fet una aposta per consolidar la innovació metodològica en l'atenció dels grups que han definit com a prioritaris. També per aprofundir el coneixement de les noves dinàmiques socials per tal d'adaptar les respostes a les noves necessitats.

1.235 persones s'han incorporat al diferents programes de l'entitat d'atenció directa de Surt (inclusió, inserció, formació i autoocupació), el **56,4%** són immigrades i el **43,6%** són d'origen espanyol.

El **59%** de les dones tenen entre 25 i 45 anys, tot i que es dona una distribució molt equilibrada entre les diferents franges d'edat, excepció feta del grup de joves menors de 25 anys. Per grups d'edat, el 12% tenen menys de 25 anys; el 30% tenen entre 25 i 35 anys; el 29% entre 36 i 45 anys i el 29% té més de 45 anys.

1.844 persones beneficiàries d'accions de mediació.

3.394 persones immigrades participen a les sessions d'Acollida.

1.244 participants en mòduls i cursos de formació externa.

1.047 persones ateses en programes d'inserció laboral (89,7% dones).

A partir de l'any **2010** l'entitat Surt atén també a **homes**, en alguns programes concrets.

Aquestes dades, aportades per l'entitat, són generals. Per tant, intentar fer un percentatge acotat és inviable, ja que ens trobem que les mateixes persones poden accedir a més d'un programa i recurs, com és el cas dels participants als 21 programes d'Inclusió i Inserció executats aquest curs en els que han participat 1.145 persones (el 90% dones), el **10%** participa en més d'un programa, en funció de l'itinerari personal acordat amb la seva tècnica de referència.

Els col·lectius amb qui treballa Surt són dones que es troben amb aquesta situació i que presenten un elevat risc d'exclusió i marginació social. Aquests col·lectius són:

- Dones excloses dels circuits formals de treball: sense experiència laboral, baixa formació o que han estat un espai de temps llarg sense un treball remunerat.
- Dones caps de família amb responsabilitats familiars.
- Dones en el límit de la marginació.
- Dones que han patit maltractaments (cases d'acollida).
- Dones de col·lectius específics que tenen dificultats per fer-se un lloc en el mercat laboral fora dels rols definits socialment: d'ètnica gitana, immigrants, joves (dels 18 als 30 anys), treballadores Sexuals, dones que pateixen violència de gènere, dones que presenten extrema pobresa, persones aturades que cobren prestació (Atur, Prodi o Renda Mínima d'Inserció), homes i dones interns de centres penitenciaris del nostre país que es troben en la fase final de la seva condemna, col·lectius minoritaris i persones autòctones dels districtes on Surt efectua accions específiques.

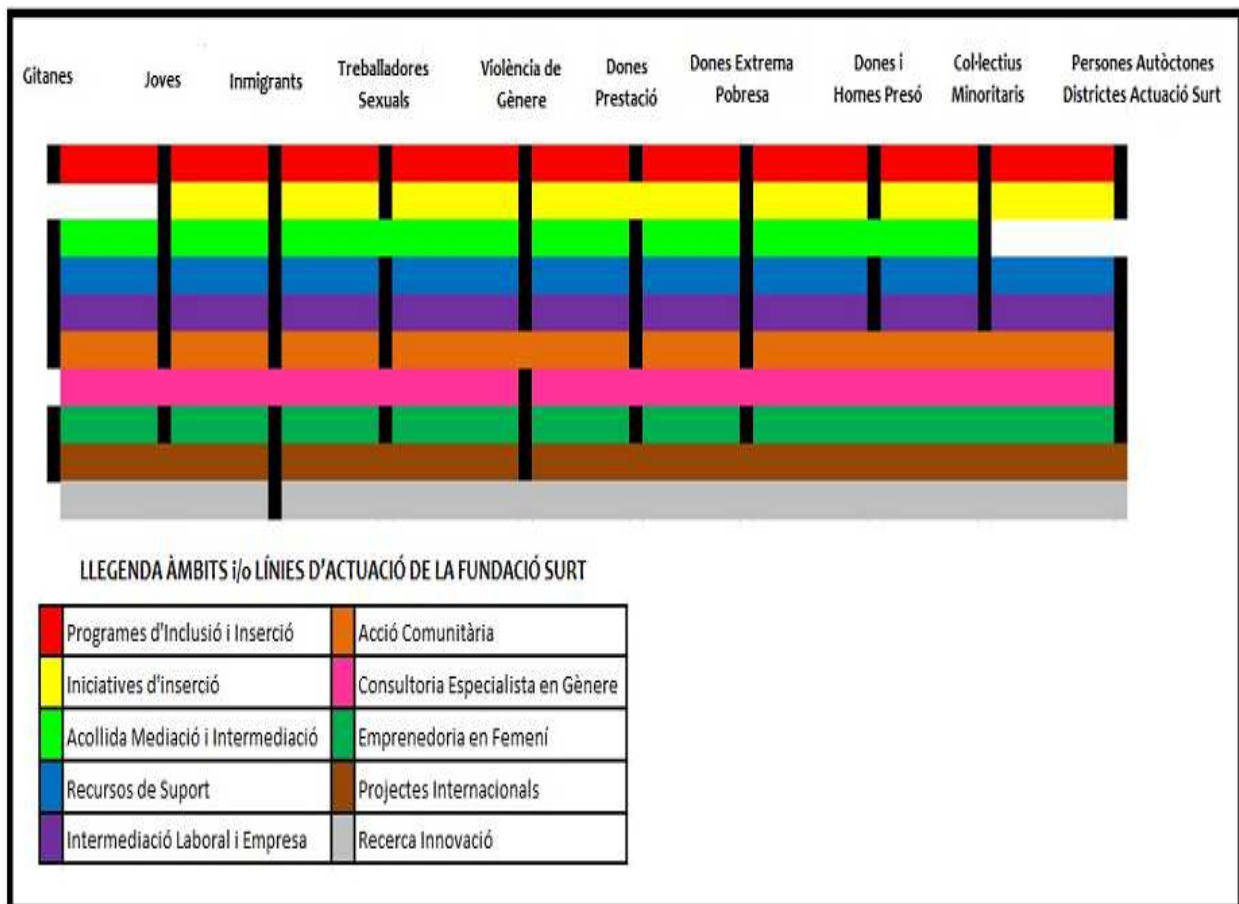
Existeix una gran heterogeneïtat dins el col·lectiu de dones, tot i així es pot agrupar una sèrie de característiques que presenten en major o menor grau cada una d'elles:

- Manca de recursos formatius.
- Manca d'experiència laboral.
- Experiència en el mercat laboral en situacions precàries, excloses, per diferents motius, dels circuits normals del treball remunerat.
- Situacions personals de fracàs.
- Un entorn socio-familiar problemàtic.
- Problemes de salut física/ situacions de depressió.

Així doncs, el següent gràfic facilita la comprensió d'aquest fet, i alhora identifica quins són els diferents col·lectius que hi participen a l'entitat. La figura núm. 6 simula la dinàmica de la trajectòria d'un mapa de ferrocarrils (identificar quines línies tenen parada a cada estació).

- En el cas de l'entitat, les parades representen els diferents col·lectius de dones ateses actualment per l'entitat. (Veure l'annex 3 per situar en cada programa, projecte, acció i/o recurs els destinataris a qui va dirigit).
- Els diferents àmbits o línies d'actuació que executa l'entitat es representen a través de les línies de colors (especificats cada un d'aquests a la llegenda).
- Les marques negres corresponen a les parades efectuades que tenen accés a diferents línies, es a dir, en funció de quins programes, accions i recursos poden atendre a un o més d'un col·lectiu.

Figura núm. 7: Trajectòries dels Col·lectius Atesos per la Fundació Surt.



Font: d'Elaboració pròpia.

Aquestes dones provenen tant de la ciutat de Barcelona com de municipis al voltant d'aquesta: Terrassa, Mollet, Montcada, Cornellà, Esplugues, San Feliu, Sant Boi, Viladecans, Sabadell, Badalona, entre d'altres.

El contacte amb aquestes dones s'estableix a través de diferents institucions amb les que Surt manté un contacte regular. Aquestes són principalment:

- Serveis d'Assistència Primària de Benestar Social.
- Direcció General d'Ocupació.
- Departament de Justícia.
- Cases d'Acollida Municipals.
- Associacions d'Atenció a immigrants.
- Altres centres de col·laboració que treballen amb els mateixos col·lectius: Promocions, Lligam, Creu Roja i Càritas.

9.3 POLÍTIQUES DE PREUS

ATENCIÓ DIRECTA ALS DIFERENTS COL·LECTIUS D'USUÀRIES:

Els diferents àmbits i línies d'actuació que duu a terme la Fundació Surt no representen cap cost econòmic per les seves destinatàries, que participen en els diferents programes i accions que desenvolupa l'entitat.

El cost que representa cada itinerari individual ja està estipulat en les convocatòries de les diferents subvencions que obté Surt tant de l'Administració Pública com dels convenis amb d'altres entitats. Així doncs l'atenció per participant està coberta de forma gratuïta.

INTERMEDIACIÓ LABORAL I EMPRESA:

El cost que representen les funcions pròpies de prospecció i d'intermediació laboral en la selecció de personal per a les empreses és gratuït.

Aquestes funcions s'estableixen tant a les diferents subvencions atorgades a Surt, que ja cobreixen una part del cost estipulant els seus objectius d'inserció dins de les accions a realitzar pels diferents programes d'inserció laboral executats per Surt, com en el disseny del pla de treball de cada projecte, on les funcions estan marcades com a tasques específiques del perfil del/la tècnic/a l'orientador que el durà a terme.

CONSULTORA ESPECIALISTA EN GÈNERE:

Els honoraris són estipulats per l'entitat i en funció de les demandes. La informació en dades d'aquesta consultora no han estat proporcionades ja que són confidencials.

PROJECTE NORAI:

La facturació a l'any 2011 del càtering, que duu a terme aquesta Cafeteria - Restaurant, representa un 2,3% dels ingressos propis de Surt. Aquesta dada és molt acotada, indica la possibilitat d'explotar aquest servei a mig o llarg termini com a font d'ingressos interns.

Actualment el cost dels menús i servei de càtering són:

- De dilluns a divendres: 10,50€ per persona.
- Divendres nit i caps de setmana: 16€ per persona.
- Servei de càtering per un mínim de 20 a 25 persones: un total d'entre 25€ a 35€ mínim per persona (es fa un menú ajustat al pressupost si aquest és superior).

9.4 POLÍTIQUES DE COMUNICACIÓ

COMUNICACIÓ INTERNA

Surt utilitza diversos canals de comunicació interns perquè tothom, que forma part de la plantilla, tingui accés a la informació. Els continguts estan orientats a facilitar la trobada entre les tècniques, les coordinadores i les directives.

La cultura de l'entitat disposa d'una sensibilitat especial per la comunicació com a base. La gestió d'aquesta està incorporada pels membres de l'equip directiu, que alhora transmeten a la de la resta dels nivells i molt especialment al Departament de RRHH.

FONTS D'INFORMACIÓ:

Es disposen de diferents mecanismes de comunicació interna. A nivell de comunicació i informació s'utilitzen principalment dues vies: l'oral i l'escrita. Totes les comunicacions que es faciliten a les tècniques es lliuren/realitzen dins de l'entorn de treball.

La següent taula conceptual núm. 29, mostrarà quins són els diferents mitjans i mecanismes utilitzats per l'entitat, en funció de la urgència i del subjecte o subjectes als quals va dirigida aquesta informació.

Taula núm. 29 : Fonts d'Informació de Surt.

MITJANS DE COMUNICACIÓ	PERIODICITAT
Circulars, mails, tauler d'anuncis, Intranet (EspaiSurt).	Diària, setmanal, mensual.
Reunions periòdiques d'informació, debat i propostes entre l'Equip gestor i la totalitat de la plantilla.	Setmanal, mensual.
Existència d'un Comitè d'Empresa amb el que hi ha establertes reunions periòdiques entre aquest i l'Equip gestor.	
Enquestes de Clima laboral.	Anuals.
Cara a cara.	A diari.

Font: d'Elaboració Pròpia.

De les circulars, mails i tauler d'anuncis i actualitzacions a Intranet¹² s'encarrega el Departament de RRHH, mentre que la resta depèn de les pròpies tècniques i coordinadores de cadascun dels departaments.

COMUNICACIÓ TRANSVERSAL, ASCENDENT I DESCENDENT:

Depenent del nivell jeràrquic al que una tècnica vulgui dirigir-se; és més habitual utilitzar un mitjà o un altre de comunicació:

- Via oral i escrita: superiors directes, companys i personal del Departament de RRHH.
- Via oral: Membres de l'Equip de direcció de l'entitat.

A la Fundació Surt trobem un manteniment de les jerarquies quant a facilitat d'accés i comunicació es refereix. La seva estructura organitzativa està encapçalada pel Patronat, òrgan que delega les funcions de direcció executiva i gestió en l'Equip Gestor. La propera gràfica núm. 7 facilita visualitzar aquest fet.

¹² Veure l'annex núm. 5 per conèixer en que consisteix la Intranet Espai Surt.

Figura núm. 8: Estructura Organitzativa de la Fundació Surt.



Font: Memòria Surt (2010).

- **Comunicació Ascendent:** El circuit principal que segueix la comunicació a nivell ascendent és passar per cadascun dels superiors jeràrquics fins a arribar a l'Equip directiu. No és fàcil l'accés directe sense citació prèvia. Malgrat això, és possible que un treballador transmeti idees o inquietuds sobre condicions de treball, processos productius dels diferents programes, projecte, recursos o serveis, retribucions, beneficis socials, productes innovadors i mercat laboral al seu superior jeràrquic o al personal de RRHH i que aquests siguin els que informin a la Direcció Executiva de la Fundació.

- **Comunicació Descendent:** De manera descendent trobem que de forma habitual una tècnica té accés a informacions relatives a objectius i estratègies de l'entitat. No són qüestions tancades a l'Equip Directiu, ja que és una entitat que té cura de la transparència i treballa per establir canals de comunicació efectius, proporcionant feedback als treballadors a través de la comunicació formal. És mostren accessibles per potenciar la cultura comunicativa, per afavorir la motivació i confiança per part del personal de Surt.

A nivell intern i extern Surt utilitza les TIC com una possibilitat per sumar (multiplicar) esforços, ganes, voluntats i diàlegs per tal de construir coneixements i espais propis entre les treballadores que no comparteixen un mateix espai físic.

Degut al gran volum de programes, projectes, accions i recursos hem de ser conscients que aquesta entitat abasta un nombre elevat de serveis amb diferents ubicacions geogràfiques, dins la ciutat de Barcelona i rodalies¹³, amb una mateixa missió, visió i valors. Per aquest motiu, de forma interna, existeix una xarxa de connexió entre aquestes a través d'intranet, per facilitar la comunicació horitzontal directa i coordinació que existeix entre el personal que treballa amb els diferents col·lectius d'usuàries i alhora per fer un traspàs diari de seguiment i dur una mateixa pauta educativa en les diferents intervencions i accions programades per els usuaris i la col·laboració amb d'altres entitats.

ANÀLISI DE L'ORGANIGRAMA DE SURT:

L'organigrama de Fundació Surt¹⁴ permetrà observar el seu model organitzatiu, com aquesta cultura provoca que a nivell ascendent, els treballadors/es transmetin les observacions i/o peticions pertinents que aportin beneficis generals i fomentin la participació col·lectiva.

Analitzant l'organigrama d'aquesta entitat, ens adonem que el disseny de la seva estructura és funcional i amb enllaços d'informació horitzontals. Podem dir que és funcional perquè la coordinació entre els departaments es pot aconseguir a través de diversos mecanismes però, sense aquest suport horitzontal o en el cas de que la seva tecnologia fos poc interdependent; els seus punts dèbils serien l'endarreriment de la seva resposta als canvis ambientals. Aquest disseny el trobem al seu àpex estratègic.

Altre aspecte a destacar d'aquesta entitat (d'alineació horitzontal) és la seva aposta per una estructura on el seus òrgans de govern es complementen i retroalimenten per prendre totes les decisions i no deixar-ne cap pendent. D'aquesta manera es pot evitar la sobrecàrrega de una persona o grup minoritari. Aquest fet ens demostra que el seu model es participatiu, ja que proporcionen el seu recolzament (*el staff*) aquest esta format per:

- Equip de Direcció: representa oficialment i coordina les activitats de l'organització. Presenta un model de lideratge participatiu i les seves línees verticals de report uneixen a totes les persones que conformen els diferents departaments o serveis.

¹³ Veure l'Annex núm. 3 per conèixer la ubicació dels diferents programes, projectes, accions i recursos. Aquesta està contemplada com una variable dins del seu desenvolupament.

¹⁴ Veure la figura núm. 1 a la pàgina 13 del present Pla de Màrqueting.

- Unitats d'economia social: promouen l'ocupació i la integració social cercant projectes que generin sinèrgies entre diferents actors socials del territori i la ciutat de diferents iniciatives d'economia social i solidària per reinvertir els beneficis a l'entitat.
- El Patronat: encara que no està representat en aquest organigrama, com hem vist a la gràfica anterior, forma part de l'estructura organitzativa de Surt. Les seves responsabilitats són: aprovar els comptes i plans d'acció anuals, definir i fer seguiment de la missió, els valors i les línies estratègiques i representar a l'entitat.

Surt, a la seva memòria, presenta, de forma conjunta, l'organigrama i la composició del patronat i de l'equip gestor, com representació de les unitats administratives de l'organització. I on s'afegeixen els noms d'aquestes persones i la dependència de les relacions que s'estableixen entre les diferents xarxes de treball. Aquest fet ens indica que el seu contingut és integral i la seva fortalesa rau en el seu capital humà.

Es pot visualitzar en la tecnoestructura a l'esquerra (Àrea de recerca, consultora, Àrees d'acció Social) com aquestes àrees d'atenció directa i indirecta s'adapten a través de la comunicació informal, la supervisió i el control directes, per exercir la seva funció.

L'entitat s'ajusta a les demandes d'informació de l'organització, ja que connecta (per mitjà de línees d'esquerra a dreta) la comunicació i la coordinació per arribar entre tots als objectius.

En el nucli d'operacions trobem una coordinació horitzontal que fomenta la innovació i la flexibilitat; involucrant a les tècniques de forma activa i creant una xarxa cooperativa professional per sensibilitzar a la societat. Tot això treballant per mitjà de programes i projectes.

Considero que aquesta organització deixa clara una estructura amb molts enllaços horitzontals. On el nucli d'operacions descriu clarament una imatge propera de l'organització a la gent, ja que promou les actituds crítiques i socialment responsables per a fomentar la mobilització social i la pressió política; amb una divisió especialitzada dels professionals implicats.

La seva descripció de l'òrgan de govern queda reflectit a l'organigrama, ja que les relacions entre els components es troben dins d'una xarxa informal. On estan disposats en cruïlla per distintes vies i així poden prescindir d'un sistema d'autoritat formal i la seva comunicació és directe.

Considero rellevant observar que a l'organigrama he destacat, en un cercle vermell, el departament de comunicació i imatge, ja que aquest no és fixa de l'entitat. Aquest està actiu en

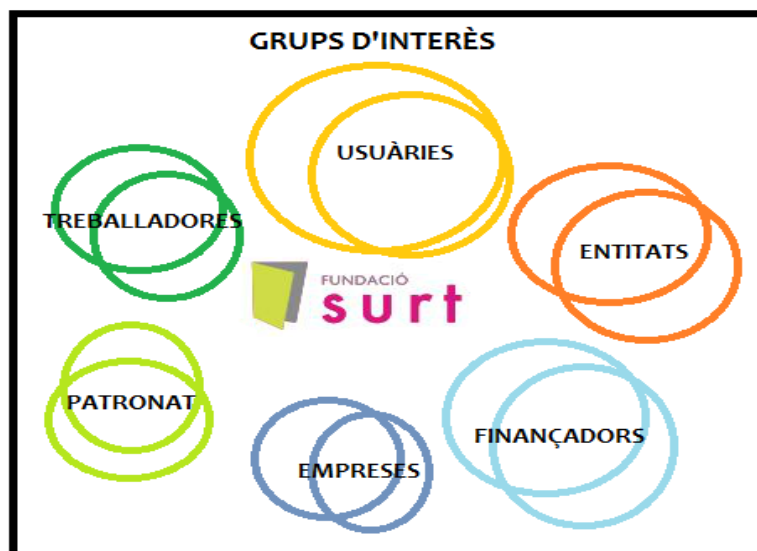
funció de les subvencions efectuades pels diferents programes que duen a terme. Si en ells hi contempla accions de difusió, la figura d'una tècnica en comunicació serà vigent.

Altre aspecte que no queda reflectit és la informació sobre la seva intervenció territorial o internacional. Aquesta no consta de forma explícita a l'organigrama (a la primera columna del nucli d'operacions), així que no puc parlar de la seva categoria estructural geogràfica en aquest apartat.

COMUNICACIÓ EXTERNA

Surt disposa de 21 grups d'interès. En el següent gràfic es troben representats aquells amb els que l'entitat té un nivell més proper de relació directa.

Figura núm. 9: Grups d'interès.



Font: Elaboració a partir de la Memòria de Sostenibilitat (2011) i elaboració pròpia.

INTERMEDIACIÓ LABORAL:

La relació que manté Surt amb les empreses, serveis i entitats col·laboradores esta basada en donar cobertura a les necessitats del teixit social i empresarial per dur a terme la intermediació laboral.

La figura Professional de la Coordinadora del Projecte Incorpora, executa i coordina les tasques de prospecció de l'entitat. Ella s'encarrega de fer el primer contacte amb les empreses informar-les del model de gestió d'ofertes de feina que desenvolupa Surt. Alhora l'objectiu d'aquest càrrec és crear vincles i aliances de col·laboració que afavoreixin l'execució del projecte professional de

cada dona atesa, la consecució dels objectius empresarials i la seva sensibilització envers l'enfocament de gènere des de l'òptica de la responsabilitat i sostenibilitat empresarial.

Els serveis i recursos que Surt els hi ofereix són:

- Un servei professional d'assessorament.
- La gestió d'ofertes laborals.
- Acompanyament a la contractació.
- Impulsa el treball en xarxa entre entitats del mateix territori per a augmentar el número d'ofertes i així poder oferir més oportunitats d'intermediació als seus usuaris.
- Valora i contrasta amb les empreses col·laboradores el tipus de mediació i seguiment que duran a terme per recollir les necessitats de formació que aquestes demanen pel perfil professional de les seves vacants, la informació recollida servirà per saber quines són les oportunitats i/o els nous jaciments d'ocupació (grau de coneixement sobre el mercat de treball).
- Promocionar convenis de col·laboració de pràctiques amb les empreses, serveis i entitats col·laboradores i tipus d'assessorament en aspectes jurídics (legislació laboral, contractes, quitances, etc.).

Les dades rellevants de l'activitat que aporta la Memòria de Sostenibilitat de Surt a partir d'aquesta relació per la intermediació laboral durant aquest curs 2011-2012 han estat:

- 80 empreses col·laboradores.
- 16 nous convenis de col·laboració signats.
- 377 ofertes de treball gestionades.
- 409 llocs de treball ocupats.

ENTITATS I INSTITUCIONS PÚBLIQUES I PRIVADES:

La Fundació Surt, porta a terme accions de formació, assessorament, investigació, col·laboració i cooperació internacional amb:

- **PROFESSIONALS:** Formació a mida adreçada a entitats i empreses per la millora professional del seu personal en matèria de gènere, diversitat i interculturalitat, metodologies de competències i d'inserció.

- **ENTITATS:** Assessorament a entitats i institucions en el disseny i l'aplicació de polítiques d'equitat; estudis per millorar coneixements en matèria de gènere i cooperació internacional amb entitats del territori.
- **XARXES:** L'entitat ha mantingut una presència activa amb les següents entitats:
 - **La Xarxa d'Inserció Sociolaboral:** Participació com a entitat membre en el projecte participatiu per la inclusió sociolaboral i la cohesió en la Ciutat de Barcelona.
 - **ECAS - Federació d'Entitats Catalanes d'Acció Social:** Surt és membre d'ECAS i participa en diverses estructures i espais de treball que organitza la Federació; com són la Junta directiva Vocalia de Gènere, la Comissió d'Immigració, la Comissió d'Inserció, la subcomissió PIRMI i la Comissió de Gènere.
 - **Fundació Tot Raval:** és una plataforma de 60 associacions, institucions, persones i empreses vinculades al Raval que es crea el 2002 amb l'objectiu comú de la millora de la qualitat de vida en el barri. Surt és una entitat membre del Patronat de la Fundació Tot Raval i de la seva Junta de govern. Participen a més en diferents espais i comissions de treball com: la Comissió Social de la Fundació Tot Raval, la Xarxa laboral del Raval, els espais de diàlegs per la Convivència i la Comissió Territori Socialment Sostenible.
 - **Coop-57 cooperativa de serveis financers, ètics i solidaris:** és una cooperativa de serveis que destina els recursos propis a donar préstecs a projectes d'economia social que promoguin l'ocupació, fomentin el cooperativisme, l'associacionisme i la solidaritat en general i promoguin la sostenibilitat sobre la base de principis ètics i solidaris.
 - **Xarxes en les que Surt ha participat durant el curs 2011-2012:** Xarxa Antirumors (Pla Barcelona Interculturalitat), el XESAJE (Ajuntament de Barcelona), la Xarxa d'inserció cosiu- laboral de Barcelona Activa, la Xarxa d'entitats del barri de la Mina i la Xarxa d'Entitats d'Acollida de Barcelona.
- **PLATAFORMES I ALTRES ESPAIS:** Surt ha estat present en el Pla d'Interculturalitat (Ajuntament de Barcelona), en el Pla integral del Poble Gitano, en la Taula tècnica agència ABITS (Ajuntament de Barcelona) i en la Plataforma unitària contra les violències de gènere.

- **COMISSIONS DE TREBALL:** Surt ha participat en la Comissió de Ciutadania del Pla de Desenvolupament Comunitari del Besòs, el l'ICQP (Institut Català de Qualificacions Professional), en la Comissió de Treball per a l'homologació del Perfil de Mediator/a Intercultural, en el procés d'actualització del Pla d'Acollida Municipal (Xarxa d'Entitat d'Acollida de Bcn), en la Comissió Tècnica del Grup de Treball per a l'abordatge de situacions de prostitució, en especial de les de "tracta" d'éssers humans amb la finalitat d'explotació sexual, en la Comissió anàlisi, prova pilot i nova convocatòria IPI (Departament Empresa i Ocupació), en la Comissió Tècnica del Grup de Treball per a l'abordatge de situacions de prostitució, en especial de les de tracta d'éssers humans amb la finalitat d'explotació sexual i en els Grups de Treball Contra la Pobresa ECAS-ICASS.

PRESENCIA I DIFUSIÓ ALS MITJANS DE COMUNICACIÓ PÚBLICS:

Durant el curs 2011-2012, Surt va tenir una presència puntual als diferents mitjans de comunicació per donar a conèixer accions concretes, diferents programes i projectes de l'entitat a través dels quals pretenien fer realitat els objectius i la finalitat d'aquesta. El conjunt d'aquestes eines i mitjans físics i virtuals estan representats a la següent taula conceptual:

Taula núm. 30 : Presència als mitjans de comunicació.

TIPOLOGIA	Núm.	MITJANS	Núm.
Reportatges	4	Premsa	9
Entrevistes	3	Ràdio	1
Notícies	9	TV	3
Notes de premsa	1	Mitjans digitals	4

Font: Elaborada a partir de la Memòria de Sostenibilitat (2011-2012) i elaboració pròpia.

SENSIBILITZACIÓ:

Al llarg del 2011, SURT ha participat en diferents Jornades i Xerrades, organitzades per altres entitats, organitzacions i institucions, en les que ha presentat ponències i col·laboracions.

Taula núm. 31 : Sensibilització Surt.

Sensibilització			
Conferència	4	Taula rodona	2
Xerrades	1	Jornades	1

Font: Elaborada a partir de la Memòria de Sostenibilitat (2011-2012) i elaboració pròpia.

9.5 ESTRATÈGIES DE CAPTACIÓ DE FONDS/COMERCIALIZACIÓ DE SERVEIS

Marc econòmic de la Fundació Surt

Arrel de l'impacte de la crisi a l'any 2011 en les polítiques socials, aquest curs ha estat un any d'intensa activitat per Surt, en el que, malgrat les dificultats internes i externes d'aquesta, han pogut assolir gran part dels objectius proposats en el Pla d'Acció Anual 2011 en relació a les línies d'activitat i els programes d'atenció.

En el terreny econòmic, Surt ha hagut de fer front a moltes tensions que han afectat tant l'activitat com, per derivació, al pressupost i l'estructura financera de l'entitat i els ha obligat a fer un pressupost molt ajustat, amb l'objectiu prioritari de no generar nou dèficit.

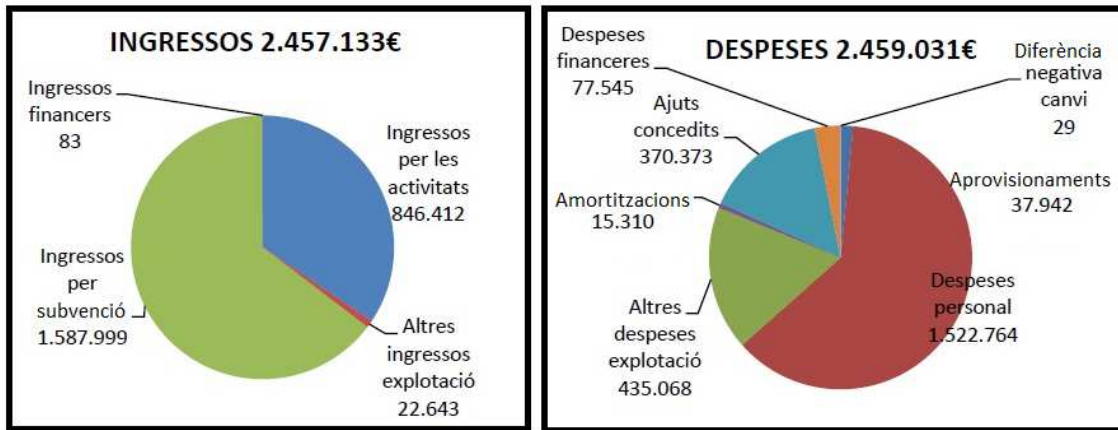
En relació a la despesa surt va tancar l'any 2011 amb un increment del 14,79% sobre el pressupost planificat, tancant el Compte de Pèrdues i Guanys amb un resultat negatiu de **1.897,95 €**. Els elements mes importants d'aquesta desviació estan en les partides de personal, lloguers, professionals externs, despeses financeres i despeses extraordinàries.

El creixement de la despesa financera ha estat generat pel retard de pagaments per part dels clients finançadors, que ha requerit l'ús de productes bancaris per poder front a les despeses corrents. Aquestes dificultats de cobrament ha comportat també fortes tensions de tresoreria que, entre altres coses, han incidit en l'endarreriment dels pagaments de Seguretat Social i Hisenda, amb la conseqüència de la pèrdua de les bonificacions i les penalitzacions pertinents.

Com podem observar a la gràfica núm. 9, la facturació d'aquest curs 2011-2012 ha estat de 2.457.132,70€ per programes, projectes i serveis. La major part dels ingressos que rep la Fundació Surt pel desenvolupament del seu projecte provenen de subvencions i aquests representen el 54%.

En segon lloc es troben els ingressos generats per facturació d'activitats i serveis que representen el 34%; i en tercer lloc els generats mitjançant convenis d'activitats amb diferents organismes públics i privats.

Figura núm. 10: Ingressos i Despeses de la Fundació Surt (2011).



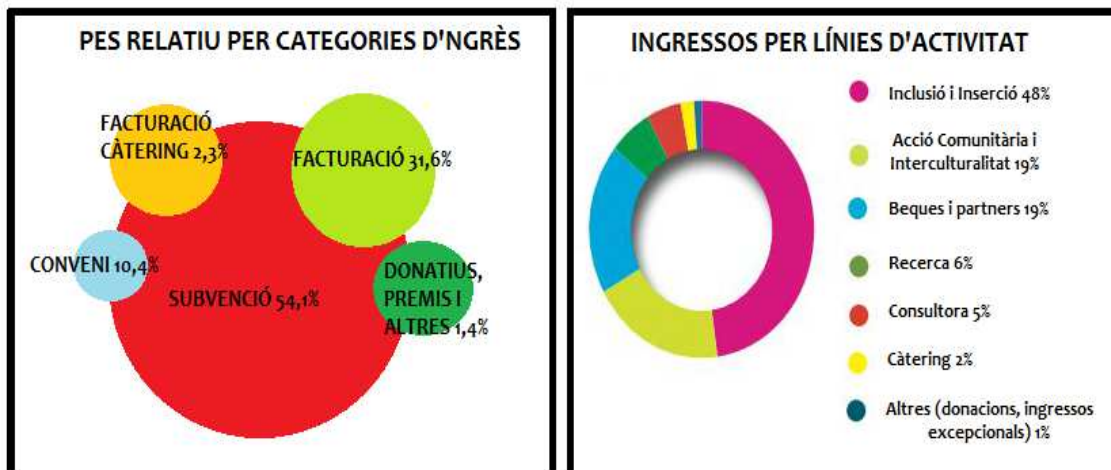
Font: Memòria de Sostenibilitat de la Fundació Surt (2011).

Pel que fa al tipus d'ingrés, una de les dades més significatives del període 2011-2012 és el creixement de la facturació de serveis en detriment de les vies de subvencions i convenis.

Ingressos per línies d'activitat

En el gràfic núm. 10 podem observar com la principal línia d'activitat està vinculada als programes d'Inclusió i Inserció que es duen a terme des de l'Àrea d'Atenció Directa i representa el 48% de l'activitat total de l'entitat. En segon lloc, tot i que lluny de l'activitat d'inclusió i inserció, hi ha la línia de programes d'Acció Comunitària i Interculturalitat, que representa el 19% de l'activitat total. D'altra banda, aquesta línia ha anat increment el seu pes en els darrers anys.

Figura núm. 11: Categories d'Ingressos.



Font: Elaboració a partir de la Memòria de Sostenibilitat (2011) i elaboració pròpia.

PRINCIPALS CLIENTS FINANÇADORS

La Fundació Surt anualment elabora un Informe de Recerca de Fonts. En el Tancament anual 2011 s'efectua un anàlisi de la clientela, on recull les dades i l'anàlisi de resultats per grups finançadors. Com s'ha citat anteriorment, el finançament obtingut per la Fundació, prové fonamentalment d'institucions públiques i privades de Catalunya, ja que Surt manté una forta dificultat per accedir a altres vies i fonts de finançament no catalanes, a excepció feta dels fons rebuts d'institucions públiques i privades de la Unió Europea, que financen projectes de recerca.

Considerant la totalitat dels projectes executats en el curs 2011-2012, els cinc principals clients han estat: el Departament d'Empresa i Ocupació (27%), l'Ajuntament de Barcelona (26%), el Departament de Benestar i Família (19%) i l'Obra Social de "La Caixa". D'altre banda, altres entitats han finançat diferents programes i recursos que duu a terme la Fundació Surt. En les següents taules conceptuals (de la núm. 32 a la 34), observem quines han estat aquestes en funció dels diferents àmbits i/o línies d'actuació.

Taula núm. 32: Entitats Finançadores de programes i recursos de la Fundació Surt I.

PROGRAMES D'INCLUSIÓ I INSERCIÓ	ENTITAT FINANÇADORA
ELS ITINERARIS PERSONALS D'INSERCIÓ (IPI)	<ul style="list-style-type: none"> • Servei d'Ocupació de Catalunya (Departament de Treball - Generalitat de Catalunya).
DISPOSITIU INTEGRAL D'INSERCIÓ SOCIOLABORAL (DIFIS)	<ul style="list-style-type: none"> • Direcció General d'Igualtat d'Oportunitats en el Treball (Departament de Treball- Generalitat de Catalunya).
ITINERARI PROFESSIONAL NOIES JOVES	
ITINERARI D'INSERCIÓ PER A DONES ACOLLIDES A LA RMI	
PROGRAMA RECOL·LOCACIÓ TREBALLADORES SEXUALS	<ul style="list-style-type: none"> • Itinerari de recol·locació: ABITS (Agència per a l'Abordatge Integral del Treball sexual - Ajuntament de Barcelona). • Itinerari d'assessorament i suport: Departament de Treball de la Generalitat de Catalunya.
RE-INCORPORA. FORMACIÓ PER PERSONES PRIVADES DE LLIBERTAT	<ul style="list-style-type: none"> • La Caixa d'Estalvis i Pensions de Barcelona.
SALTA INSERCIÓ NOIS/ES JOVES (INDITEX - SURT)	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativa conjunta entre el Grup Inditex i Surt. Fundació de dones. Fundació Privada, amb el suport del Departament d'Empresa i Ocupació de la Generalitat de Catalunya, mitjançant la convocatòria Forma i Contracta del Servei d'Ocupació de Catalunya (SOC).
ITINERARI INSERCIÓ DONES GITANES DEL BARRI DE LA MINA	<ul style="list-style-type: none"> • Consorci del Barri de La Mina (Barcelona).
ITINERARI D'INSERCIÓ DE JOVES DE SANT BOI	<ul style="list-style-type: none"> • Ajuntament de Sant Boi.
PROGRAMA PILOT - COACHING OCUPACIONAL PER NOIES JOVES	<ul style="list-style-type: none"> • Departament de Qualitat en el Treball. Empresa i Ocupació, Generalitat de Catalunya.
APODERAMENT JOVES GITANES DE VILADECANS	<ul style="list-style-type: none"> • Via Urbana - Viladecans i Institut Català de les Dones (ICD).

Font: d'Elaboració Pròpia.

Continuació de la taula núm. 32 a la pàgina següent...

Taula núm. 33: Entitats Finançadores de programes i recursos de la Fundació Surt II.

INICIATIVES D'INSERCIÓ	GESTIÓ I COL-LABORACIÓ
EL PROJECTE NORAI	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionat conjuntament per Impulsem SCCL i Fundació SURT, dues entitats molt arrelades al barri del Raval i amb una extensa experiència en la integració social i laboral de col·lectius vulnerables, que decidiren unir les seves competències i crear una cooperativa de segon grau anomenada NORAI RAVAL SCCL.
RAVALTEXT, EMPRESA D'INSERCIÓ S.L.	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionat per diferents agents socials del sector no lucratiu i la iniciativa privada. D'una banda el sector social no lucratiu representat per dos entitats del Tercer Sector promotores de la inserció laboral i el desenvolupament del barri del Raval: la Fundació Surt i la Fundació Tot Raval. D'altra, persones representants de la iniciativa privada, vinculades històricament al sector del tèxtil i al món de la restauració del barri del Raval.
ACOLLIDA I MEDIACIÓ INTERCULTURAL	ENTITAT FINANÇADORA
PIADI (PUNT D'INFORMACIÓ I ATENCIÓ)	<ul style="list-style-type: none"> • Ajuntament de Barcelona. Direcció d'Immigració.
SESSIONS ACOLLIDA BARRIS DE BCN (AJUNTAMENT).	
TALLERS HABILITATS PER A DONES IMMIGRADES A CUNIT	<ul style="list-style-type: none"> • Ajuntament de Cunit.
ACOMPANYAMENT A LA INSERCIÓ LABORAL DE DONES IMMIGRADES (SADI)	<ul style="list-style-type: none"> • Secretaria per a la Immigració. Generalitat de Catalunya.
CAM-RAVAL – FORMACIÓ TÈCNICA PER A DONES IMMIGRADES	<ul style="list-style-type: none"> • Caja Mediterráneo.
UNNIM FORMACIÓ TÈCNICA PER A DONES INMIGRADES	<ul style="list-style-type: none"> • UNNIM que s'implementa en xarxa entre la Fundació SURT i les entitats: Llocs de la Dona, Fundació Escó.
PROGRAMA REAGRUPAMENT I TREBALL (PRT)	<ul style="list-style-type: none"> • Secretaria per a la Immigració. Generalitat de Catalunya.
SERVEI DE MEDIACIÓ INTERCULTURAL EN CENTRES HOSPITALARIS	<ul style="list-style-type: none"> • Institut Català de la Salut (ICS). Departament de Salut. Generalitat de Catalunya.
RECURSOS DE SUPORT	ENTITAT FINANÇADORA
SERVEI DE TRAMITACIÓ DE LA RENDA MÍNIMA D'INSERCIÓ	<ul style="list-style-type: none"> • Institut Català d'Assistència i Serveis Socials (Generalitat de Catalunya).
SERVEI PER A L'ABORDATGE DE LA VIOLÈNCIA MASCLISTA	<ul style="list-style-type: none"> • Secretaria de Família del Departament de Benestar Social i Família (Generalitat de Catalunya).

Font: d'Elaboració Pròpia.

Continuació de la taula núm. 33 a la pàgina següent...

Taula núm. 34: Entitats Finançadores de programes i recursos de la Fundació Surt III.

INTERMEDIACIÓ LABORAL I EMPRESA	ENTITAT FINANÇADORA
PROGRAMA INCORPORA DE LA CAIXA	• Obra Social de "La Caixa".
ACCIÓ COMUNITÀRIA	ENTITAT FINANÇADORA
UN BARRI EN PLURAL - PROMOCIÓ DE LA DIVERSITAT I LA CONVIVÈNCIA	• Ajuntament Barcelona – Fons Propis.
ICI - Projecte d'Intervenció Comunitària Intercultural	• Obra social Fundació "La Caixa".
JOVES I DIVERSES - PROGRAMA SUPORT A LA SALUT SEXUAL, REPRODUCTIVA I AFECTIVA	• Departament de Salut de la Generalitat de Catalunya i Diputació de Barcelona.
EMPREDORIA EN FEMENÍ	ENTITAT FINANÇADORA
PROGRAMA INICIA D'ACOMPANYAMENT A LA CREACIÓ I MANTENIMENT DE MICROEMPRESSES	• Subdirecció General d'Economia, Cooperativa i Creació d'Empreses. Departament Treball. Generalitat de Catalunya.
PROJECTE DONA I COOPERATIVA	

Font: d'Elaboració Pròpia.

Surt, al juny del 2010, va presentar el disseny d'un Pla d'Acció pel període 2010 -2013 amb la previsió de l'actual context de crisi i, en concret, per la recessió en nombre de projectes i volum econòmic d'accions.

Es varen centrar molt en tres prioritats detectades a partir de l'anàlisi dels resultats obtinguts en l'any 2010 i a partir de la valoració de l'impacte generat pels canvis externs en l'activitat i els objectius de l'Entitat.

Els objectius clau plantejats per redactar el seu Pla d'Acció varen ser:

- Assegurar la sostenibilitat de l'entitat econòmica i humana.
- Assegurar la qualitat de l'atenció en els projectes que es mantinguin oberts per tal de poder donar una resposta adequada a les necessitats de les persones que atenen.

- Posar les condicions per remuntar a curt termini la situació de recessió.

El model emprat per dissenyar el seu posterior Pla d'objectius va organitzar els objectius de l'entitat en quatre grans perspectives, comandades per la perspectiva financera a partir de la qual es despleguen la resta d'objectius dirigits a assolir la "missió".

A les següents taules conceptuals (núm. 35-37) trobareu quins han estat els objectius generals derivats d'aquestes perspectives com a punt de partida de les accions de millora estratègica que l'entitat ha establert aquest curs per desenvolupar la captació de fons.¹⁵

Taula núm. 35: Perspectiva Externa del Pla d'Objectius (2010-2013).

PERSPECTIVA EXTERNA	Desenvolupar noves propostes d'atenció directa i suport per donar resposta a les noves necessitats i demandes de les dones i del nou context econòmic i social obert.	<ul style="list-style-type: none"> • L'actual crisi econòmica ha minvat els ingressos de l'entitat, però tot i les dificultats, Surt ha aconseguit incrementar en un 13% els ingressos previstos, fruit de l'obertura de noves línies d'activitat i de l'ampliació d'alguns dels programes. Aquests increments han equilibrat la pèrdua d'altres programes i serveis que tradicionalment havia dut a terme la nostra entitat i que no s'han pogut executar a partir de l'any 2011.
	Desplegar l'actuació i la implantació territorial de l'entitat obrint noves seus en nous territoris que impulsin el creixement de la Fundació.	
	Obrir i consolidar noves línies d'acció que diversifiquin el marc d'actuació de l'Entitat i despleguin els objectius estatutaris de la Fundació.	
	Incidir en el mercat de treball mitjançant la sensibilització a les empreses i l'establiment de vincles de col·laboració, per tal de facilitar la incorporació de les dones ateses, en condicions de qualitat i d'equitat de gènere.	

Font: Elaborada a partir del Pla d'Objectius (2010-2013) i elaboració pròpia.

Continuació de la taula núm. 35 a la pàgina següent...

¹⁵ Veure l'Annex núm. 6 per ampliar la informació sobre l'estructura d'aquest Pla d'Objectius.

Taula núm. 36: Perspectiva Interna del Pla d'Objectius (2010-2013).

PERSPECTIVA INTERNA	Innovació i recerca	Desenvolupar projectes de recerca que millorin el coneixement de la situació de les dones a la societat, vinculats a la finalitat de l'entitat.
		Crear metodologies, eines i productes innovadors que ens permetin millorar l'actuació de l'entitat quant a la qualitat i l'adequació a les necessitats i demandes de les dones.
		Desenvolupar models, eines i productes per a millorar la gestió interna de l'entitat que incorporin la perspectiva de gènere i puguin ser transferibles.
	Gestió de la clientela	Fidelitzar la clientela actual, mantenint relacions i col·laboracions estables que siguin ètiques i sostenibles.
		Ampliar i diversificar les fonts de finançament de l'activitat de SURT de manera sostenible i ètica.
		Sistematitzar la gestió de clients i incorporar-la en l'activitat regular de l'entitat.
	Gestió de processos	Revisar, adaptar i simplificar el sistema de qualitat per facilitar la gestió eficaç i eficient dels processos.
		Incrementar i millorar la comunicació externa de l'entitat.
		Millorar els sistemes i mecanismes de comunicació interna.
	Actuació social	Desenvolupar la capacitat d'interlocució política com entitat de referència a Catalunya en l'àmbit de polítiques de gènere i treball.
		Tenir capacitat d'interlocució a nivell financer davant l'Administració Pública.
		Promoure una cultura interna d'estalvi i reciclatge mediambiental.

Font: Elaborada a partir del Pla d'Objectius (2010-2013) i elaboració pròpia.

Continuació de la taula núm. 36 a la pàgina següent...

Taula núm. 37: Perspectiva Financera i Perspectiva d'Aprenentatge i creixement del Pla d'Objectius (2010-2013).

PERSPECTIVA FINANCERA	Guanyar autonomia i independència financera per assegurar l'assoliment dels objectius del període i la finalitat de l'entitat.	<ul style="list-style-type: none"> • NORAI (projecte cultural i de responsabilitat social) durant el 2011 Surt ha consolidat i ampliat la seva activitat com empresa d'inserció i ha dut a terme diferents projectes culturals i gastronòmics. Una de les seves activitats principals és la gestió del restaurant del Museu Marítim. • RAVALTEXT S.L, Empresa d'Inserció (projecte d'inclusió i responsabilitat social) 2011 va estar un any de reajust i aplicació d'un Pla de Viabilitat per fer front als efectes de la crisi. Això va suposar la reducció de llocs de treball i l'inici d'un estudi sistemàtic de les possibilitats de futur. Al 2012 es va procedir a iniciar el procés de tancament i traspàs de la empresa per evitar més despeses econòmiques.
	Assegurar que l'entitat sigui sostenible financerament.	
	Avançar en el sistema àgil i eficaç de gestió financera dels projectes i activitats de l'entitat.	
PERSPECTIVA D'APRENTATGE I CREIXEMENT	Desenvolupament d'equips i persones	Guanyar autonomia i independència financera per assegurar l'assoliment dels objectius del període i la finalitat de l'entitat.
		Potenciar el desenvolupament competencial de les professionals (Carrers professionals -gestió del coneixement).
		Mantenir i desenvolupar el talent i la competència de l'entitat (gestió del coneixement).
		Millorar el model de gestió i avaluació per competències incorporant les TICs i l'enfocament de gènere.
	Processos d'organització	Avançar en la definició i consolidació del model organitzacional participatiu i de gènere.
Avançar en la consolidació i aprofundiment del model de gestió de l'entitat amb criteris participatius i de gènere.		

Font: Elaborada a partir del Pla d'Objectius (2010-2013) i elaboració pròpia.

La implementació d'aquest Pla d'objectius ha suposat, per aquest 2012, fer un seguiment de les propostes recollides l'any anterior i treballar en la mateixa línia del que es recull en l'informe de Recerca de Fons. Les propostes prioritàries han estat:

- Per desplegar l'actuació i la implantació territorial de l'entitat obrint noves seus en nous territoris que impulsin el creixement de la Fundació, l'Equip Gestor, el Departament

d'Administració i el Patronat han obert dues delegacions a altres comunitats autònomes de l'estat i s'han inscrit en el registre estatal de "l'Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo" (AECID).

- Per consolidar la línia de Consultoria de Gènere i posicionar SURT com una entitat de referència en aquest àmbit; una consultora externa a l'entitat ha elaborat un Pla de Màrqueting i Clients per identificar les possibles vies de treball en el futur.
- Per ampliar la línia de càtering i consolidar-la com suport al finançament autònom de l'entitat, l'Equip Gestor i la responsable de finances ha estat estudiant l'impacte de la crisi en la viabilitat financera d'aquesta unitat de negoci, per prendre les decisions que se'n derivin.
- Sense un objectiu estratègic definit, amb l'objectiu d'explorar les vies de col·laboració i cooperació amb altres entitats per tal de posicionar-se com referents en l'acció social en aquest nou context, l'Equip Gestor de Surt ha establert contactes amb d'altres ONL i ha iniciat un procés de confluència per a la creació d'una Agència d'Ocupació conjuntament amb altres entitats.
- Plantejar de manera permanent la incorporació la figura del/la Responsable de Comunicació per dinamitzar, coordinar i gestionar la comunicació externa de la entitat.
- Estudiar vies d'ampliació i recuperació de la línia de formació externa.
- Analitzant el període 2008-2011 es constata una caiguda progressiva dels índex d'inserció, que s'explica pel context de crisi que ha comportat un tancament important de les contractacions, alhora que una major dificultat per a la contractació de més de sis mesos. Per aquest motiu Surt han treballat dur per assegurar l'assoliment dels índexs d'inserció laborals planificats i establerts en els projectes subvencionats pel SOC i no perdre part d'aquestes. En global la mitjana d'inserció ha estat del 43,8% per al conjunt de programes.

10. ESTUDI DE MERCAT

Segons Pere Mora (2006), l'estudi de mercat confecciona un sistema d'informació objectiu i sistemàtic de l'entitat. Aquest ajudarà en la presa de decisions estratègiques, corroborarà les dades que s'hagin recollit de l'anàlisi de l'entorn i detectarà quins són els grups d'usuaris amb necessitats i demandes no satisfetes, determinant la seva rendibilitat.

10.1 HIPÒTESI DE SORTIDA

Després de revisar la pàgina web de Surt, de prendre consciència i copsar la seva filosofia; de familiaritzar-se amb el públic directe al qual es dirigeix el seu àmbit d'actuació; i de les observacions recollides de la presa de contacte amb l'entitat es poden observar certes problemàtiques, que un cop analitzades, porten a la formulació de les següents hipòtesis:

- La millora de la comunicació externa de l'entitat contribuiria a incrementar el grau de coneixement i posicionament de Surt.
- Una bona coordinació i gestió del voluntariat serviria per impulsar i col·laborar en el projecte de Surt Solidàries, incrementant el nombre i donacions de persones ateses.

10.2 PROCÉS DE RECOLLIDA D'INFORMACIÓ

Dades rellevants de les entrevistes realitzades al procés de gestió: Anàlisi de la Competència

ENTREVISTA EN PROFUNDITAT Núm. 1: realitzada a la Directora del Postgrau de tècnic/a d'orientació i inserció laboral de l'URL i de l'empresa Nau Desenvolupament Professional, SL., experta en formació, orientació professional, assessorament en la trajectòria professional i desenvolupament de competències clau. La seva aportació ha estat el punt de partida per desenvolupar l'anàlisi de la competència directa (*punt 8 d'aquest Pla de Màrqueting*), ja que en diverses ocasions ha col·laborat professionalment amb Surt.

Metodologia segons el model de competències transversals:

L'enfocament de competències està, en la pràctica de la Fundació Surt, estretament vinculat a la perspectiva de gènere. La proposta que presenten com a entitat està fonamentada en el model

de competències elaborat des de l'ISFOL i han adaptat i modificat aquest model per l'experiència de la pràctica quotidiana d'acompanyament a la inserció sociolaboral. Tot just, a l'igual que Surt, l'entitat empresarial Nau va agafar aquest model com a base, motiu pel qual per analitzar aquest enfocament ha estat necessària aquesta entrevista.

La informació recollida i contrastada amb la directora de Nau ha estat la següent:

- **La Fundació Surt** aplica a la seva metodologia el model de competències per treballar de forma transversal el projecte personal de cada dona i així efectuar recerques que permetin mesures d'actuació.
- **Nau** ofereix estratègies per conèixer les capacitats de cada persona i aquelles que pot arribar a tenir. Des d'un plantejament pràctic treballen el desenvolupament de les persones per conèixer-se, saber prendre decisions, gestionar les emocions pròpies, adaptant-se als canvis i millorar la relació amb els altres.

Nau es dedica al desenvolupament de competències des del vessant professional i personal. Proporciona eines, metodologies i estratègies per adquirir o millorar aquelles competències claus per a la vida laboral o personal.

Serveis que ofereix:

- **Formació vivencial:** planteja un moment de sensibilització sobre una competència, seguida de la consegüent autoobservació, i modelatge d'altres persones per cercar referents. La pràctica d'aquesta es duu a terme a partir de mòduls formatius d'impartició setmanal amb compromís de treball fora de l'aula, que permeten aconseguir una adquisició o millora de la competència en què s'està incidint.
- **Realització de projectes:** disseny i desenvolupament de **projectes** i/o de metodologies sobre orientació i inserció laboral, de competències, d'emprenedoria, de formació i gestió de recursos humans per a diferents col·lectius.
- **Assessorament individual:** a partir de diferents sessions ajuden a orientar en la trajectòria professional, a avançar en el desenvolupament de competències, a aprendre a actuar de manera resolutiva o a treballar la presa de decisions, entre d'altres. A més a més realitzen supervisions externes a professionals de l'àmbit sociolaboral i educatiu.

Facturació de l'entitat mercantil: NAU no rep cap subvenció directament, els seus clients (empreses, Administració Pública, particulars), els contracten diferents serveis. La majoria dels seus clients contracten a NAU per realitzar accions subvencionades.

Comunicació: NAU disposa de presència a les diferents xarxes socials per Internet, a través de la seva pàgina web: <http://www.naudp.com> i Linked In.

En la nostra entrevista va aportar informació i orientació sobre diverses entitats i professionals del camp social que treballen per l'inserció laboral de dones i per la igualtat d'oportunitats en l'àmbit del treball del territori català.

Arrel d'aquesta conversa vaig intentar establir contacte amb la Cap de Servei de Programes d'Itineraris d'Ocupació per a Dones de la Direcció General d'Igualtat d'Oportunitats en el Treball, convocant-la per mail a una entrevista. Tinc constància de què el meu comunicat li ha arribat a través de la pàgina de la Generalitat de Catalunya, però malauradament no he obtingut cap tipus de resposta. La seva aportació m'hagués permès recollir informació vigent quantitativa i qualitativa del nombre d'entitats d'inserció laboral especialistes en gènere a Catalunya, alhora que era un testimoni molt interessant per aquest projecte.

ENTREVISTA EN PROFUNDITAT Núm. 2: realitzada a la Tècnica de gènere del Servei Municipal d'Ocupació de l'Ajuntament de Girona, persona experta i militant que lluita per eradicar la discriminació de la violència de gènere i la igualtat.

Orientació i desenvolupament professional en l'àmbit de gènere:

Durant el curs 2011-2012 ha dut a terme un dispositiu d'inserció a dones que ha treballat amb un perfil de persona "adults" molt diversa amb paritat entre els dos sexes. Emprant una metodologia formativa i orientativa implementada a través de sessions i xerrades grupals, en les que ha desenvolupat les següents temàtiques: igualtat i mercat de treball, masculinitats i mercat de treball, perspectiva de gènere i comerç i violència de gènere en el treball.

El seu testimoni va ser decisiu per investigar diferents fonts de derivació, segmentació i tipologies d'usuàries que atenen al Servei.

Alhora comentava que a Girona existeixen dispositius, recursos i accions puntuals que actuen al territori, però que no existeix cap entitat que treballi de forma transversal tots els serveis que aglutina Surt en la seva cartera de serveis.

Per conèixer bones pràctiques hem va posar en contacte amb la Tècnica de projectes de la Fundació Príncep de Girona. La qual participa en el Fòrum Impulsa. La finalitat d'aquesta iniciativa pretén connectar a joves amb persones sèniors, amb l'objectiu d'emprenedoria, per convertir les idees i recursos tecnològics, dels que disposen, en projectes.

La informació que s'ha estret de la pàgina web d'aquesta Fundació encara no ha pogut ser contrastada amb aquesta professional degut a què encara no s'ha rebut resposta a la citació per una entrevista personal i per tant no s'ha pogut conèixer en profunditat els resultats d'aquest projecte a nivell d'inserció i finançament. Però per una banda la metodologia emprada és molt atractiva, innovadora i eficaç per afavorir la motivació de la gent jove i d'alguna forma és competència amb la metodologia emprada al programa de Surt de "SALTA" Formació i contractació de joves (Inditex/Surt); i per l'altra, que aquesta iniciativa representa un model cooperatiu intergeneracional que fomenta el treball en xarxa entre la Fundació Príncep de Girona i altres professionals sèniors de diferents sectors i/o àmbits d'actuació.

Anàlisi Documental dels diferents processos de gestió

PRESENTACIÓ DE L'ENTITAT:

La informació recollida, en un inici, a través de la web de Fundació Surt em va permetre indagar com aquesta relaciona els aspectes tècnics de l'educació amb els processos polítics, econòmics i socials del context actual on dirigeix les seves actuacions. Per així adaptar-se als canvis i demandes de l'entorn; i així respondre al plantejament que proposava l'autor Ansoff, H. (1965), pioner de la introducció de la cultura del pensament estratègic al món empresarial i acadèmic, quan argumentava que l'estratègia, és la forma en què una organització es relaciona amb el seu entorn i garanteix la supervivència, viabilitat i creixement.

ANÀLISI DE LA COMPETÈNCIA:

A través de diferents pàgines web he investigat les tendències i bones pràctiques de diverses entitats no lucratives que actuen en l'àmbit d'inserció laboral en clau de gènere, la selecció de les mes representatives com a competència directa amb Surt estan ubicades a les taules conceptuals d'aquest procés de gestió (*Veure les taules conceptuals de l'apartat 8, de la núm. 17 a la 27*).

Dades rellevants de la informació recollida al procés de gestió: Anàlisi de la Competència

L'avantatge competitiu, segons Pere Mora (2006:52), s'entén com: *“les característiques o avantatges d'un determinat producte o servei que el distingeixen de forma avantatjosa per sobre*

dels seus competidors immediats”. Aquesta breu introducció és adient per iniciar aquest subapartat. Cal recapitular i observar que a les dades rellevants de la informació recollida en l’anàlisi de la competència (veure les taules núm. 26 i 27) hi ha per una banda, les variables que defineixen la política de serveis que desplega la Fundació Surt i per l’altra la confirmació d’aquestes per part de les ONL, que són competència directa. En aquestes taules queda reflectida de forma clara i concisa l’avantatge de Surt sobre els seus competidors més propers. (Veure l’estructura emprada a l’apartat núm. 8 a partir de la taula conceptual 2: Comparativa de la Política de Serveis).

Les conclusions de l’anàlisi dels punts forts o febles que Surt presenta en comparació a les diferents ONL analitzades són:

COMPETÈNCIA AMB L’ASSOCIACIÓ EXIL:

En la pràctica de la Fundació Surt, un dels seus atributs clau de diferenciació respecte a la competència directa amb d’altres entitats ONL, és el seu model metodològic. Aquest està estretament vinculat a la perspectiva de gènere, aquest impregna totes les actuacions, i àmbits d’actuació com és el servei d’abordatge integral de la violència masclista.¹⁶ Tot just, a l’igual que Surt, l’Associació Exil basa la seva tasca a diferents col·lectius de dones, especialitzant-se alhora en víctimes de violència organitzada i de gènere, que a diferència de Surt actua tant al territori espanyol com al català.

Per altra banda l’Associació Exil també és referent en els diferents espais i xarxes públiques i/o privades disposant a l’igual que Surt d’una incidència política.

Altres aspectes rellevants que es pot contrastar, i considerar-se com un punt feble de Surt, és que l’Associació Exil disposa en la seva tipologia de serveis de dos que precisament la Fundació Surt no contempla: el Servei d’atenció social i el servei de mediació intercultural en l’àmbit sanitari. (Veure la taula núm. 26 de la pàgina 76).

COMPETÈNCIA AMB L’ASSOCIACIÓ PER A JOVES TEB:

Aquesta associació treballa directament amb la construcció, el manteniment, la participació de xarxes i la promoció social i laboral, desenvolupant projectes a l’igual que Surt tant a nivell estatal com a internacional. Aquest fet en part, la fa ser rival de Surt tenint en compte el seu territori d’actuació, però d’altres aspectes relacionats amb la tipologia d’usuaris/es també són rellevants en aquesta competència. Per exemple, el fet de què un dels factors socioculturals com ara

¹⁶ Veure l’apartat núm. 14 del present Pla de màrqueting per corroborar aquest argument.

l'augment de les mesures d'atenció als col·lectius de joves menors de 30 anys, en situació d'atur amb baixa qualificació assolida, fora del sistema educatiu, i en situació o risc d'exclusió que, com a conseqüències de les forces de l'entorn, es consideren oportunitats per a Surt alhora és competència amb l'Associació per a joves TEB. Ja que aquesta entitat promou una metodologia molt atractiva també dirigida a joves molt similar a la metodologia emprada al programa de Surt de "SALTA" Formació i contractació de joves (Inditex/Surt) de Surt.

L'Associació per a Joves TEB, a l'igual que Surt, també col·labora i és referent de diferents "ents" locals públics i privats. Aquest és altre tret característic en quant a posicionament entre totes dues entitats.

Altre aspecte rellevant, paral·lel amb el punt feble de Surt, amb l'Associació Exil és que l'Associació TEB també disposa en la seva tipologia de serveis d'un d'atenció social. (Veure la taula núm. 26 de la pàgina 76).

10.3 ESTRUCTURA DEL QÜESTIONARI I INFORMACIÓ RECOLLIDA

La següent taula conceptual aporta una primera fotografia de l'estructura i dimensions d'aquesta tècnica d'investigació quantitativa.

Taula núm. 38: Fitxa tècnica de la Mostra.

FITXA TÈCNICA DE LA MOSTRA					
Població	Elements de la mostra	Professionals del Camp Social externs a l'entitat.	Voluntaris/es del Camp Social externs a l'entitat.	Ciutadans/es veïns/es del Barri del Raval i zona Centre.	Usuàries dels diferents programes.
	Àmbit de procedència	Tercer Sector		Ciutadania	Gènere
	Temporalització	Del 19/03/2012 al 12/04/2012		Del 20/03/2012 al 23/03/2012	
Mostra	Tipus	Mostra per judici o per criteri		Mostra probabilística o aleatòria	Mostra per quotes
	Volum de la mostra planificat	50	50	50	100
	Volum de la mostra aconseguit	30	20	35	80
Enquesta	Tipologia	Enquesta directa Postal (mail)		Enquesta directa personal	
		Dicotòmiques (sí/no)			
		Escala de Likert			

Taula: d'Elaboració Pròpia.

La taula contempla la temporalització del procés, aquesta ens aporta una dada rellevant a aquest apartat, ja que els qüestionaris es varen realitzar en el moment necessari i previst per obtenir informació sobre la mostra.

És rellevant argumentar els motius de l'elecció del perfil de la mostra representativa de la població, objecte d'anàlisi seleccionat, per explicar a continuació aquells que corresponen a l'elecció de la tipologia del qüestionari i preguntes emprades.

Perfil dels Professionals camp social (Enquesta A) i voluntaris/es (Enquesta B) externs a l'entitat:

- Són persones que en el seu àmbit laboral i/o social participen de forma remunerada o altruista a diferents entitats del Tercer Sector al qual també pertany Surt. Coneixen el funcionament intern (gestió i organització) de les ONL i, per la seva trajectòria professional i/o personal, coneixen i disposen d'informació d'altres formes d'intervenció, tipologies d'usuaris/es en diferents sectors socials, així com el posicionament d'aquestes.
- El grau de coneixement de la Fundació Surt per part de tots aquests professionals i voluntaris/es era fonamental per validar i contrastar la primera hipòtesi d'aquest estudi.
- D'altra banda, per validar la segona hipòtesi, interessava contrastar si totes aquestes persones, en algun moment de la seva trajectòria vital, havien participat en una entitat no lucrativa exercint el voluntariat.
- **Mostra per judici o per criteri:** S'han escollit a persones participants al Tercer Sector ja que són representatives per validar les hipòtesis establertes.

Taula núm. 39: Enquestes Grup Mostra A i B.

Enquesta A i B		
Grup Mostra	Tipologia	Tipologia de les preguntes
Professionals Camp Social i Voluntaris/es externs a l'entitat.	Enquesta directa Postal (mail)	Dicotòmiques (sí/no)
		Escala de Likert (2ª pregunta)

Taula: d'Elaboració Pròpia.

Els motius de selecció d'aquesta tipologia d'enquesta són els següents:

- L'enquesta directa postal (via mail) per una banda significava un sistema econòmic en la recollida d'informació i per l'altra la comoditat de realitzar-les en l'entorn de l'enquestat.
- El fet de què les persones entrevistades poguessin escollir el seu moment individual de disponibilitat i alhora la flexibilitat en el temps de resposta.
- Eliminar possibles influències que podria causar el fet de conèixer personalment als components del grup mostra.

Tipologia i nombre de preguntes emprades en els qüestionaris A i B:

Els qüestionaris A i B majoritàriament estan formats a partir de preguntes tancades dicotòmiques. Aquestes permeten conèixer, a priori, les possibles respostes considerant innecessari una gama de respostes superior a la emprada per la informació que s'ha cercat. Únicament a la pregunta núm. 2 dels qüestionaris (A, B i D) s'ha inclòs un apartat de diverses preguntes que es valoraran a través de l'escala de Likert per conèixer el grau de motivacions sobre la participació a Surt.

Perfil de les Usuàries dels diferents programes de Surt (Enquesta C) i els ciutadans/es, veïns/es del Barri del Raval i zona Centre. (Enquesta D). Aquest segon grup de mostra extern a l'entitat:

- Usuàries: És indispensable conèixer que pensen, opinen, consideren, esperen, etc. Respecte l'entitat les persones destinatàries de Surt són la raó de ser d'aquesta entitat i s'ha de tenir molt en compte la seva visió del funcionament de l'entitat i grau de satisfacció.
- Els ciutadans/es i/o veïns del barri on es troba ubicada l'entitat poden aportar, com agents externs a aquesta, el grau de coneixement i d'implicació al barri.
- Aquests dos grups mostra recolzaran la validació i contrastació de les dues hipòtesis marcades prèviament.

Taula núm. 40: Enquestes Grup Mostra C i D.

Enquesta C i D		
Grup Mostra	Tipologia	Tipologia de les preguntes
Usuàries Surt i Ciutadans/es veïns/es del Barri del Raval i zona Centre.	Enquesta directa	Dicotòmiques (sí/no)
		Escala de Likert (2ª pregunta Qüestionari D).

Taula: d'Elaboració Pròpia.

Els motius de selecció d'aquesta tipologia d'enquesta són els següents:

- L'enquesta directa per una banda permet reduir el nombre de respostes evasives en la recollida d'informació.
- Les enquestes personals a les **dones usuàries** es van poder realitzar en espais habilitats de l'entitat, en un entorn on es va respectar la intimitat de l'enquestat.
- En el cas de les **dones usuàries**: realitzar aquesta enquesta va permetre accedir a diferents sessions d'orientació laboral i observar l'estat d'ànim i motivació de les participants; alhora que la interacció amb les seves tècniques de referència. Així doncs, per donar suport i afavorir l'enteniment del llenguatge dels qüestionaris, es va fer una breu xerrada per presentar l'estudi i demanar la seva col·laboració. D'aquesta manera es van poder aclarir tots els dubtes personalment, a aquell primer grup inicial de 26 dones, ja que la resta de qüestionaris els hi varen passar les mateixes tècniques; i d'aquesta forma es va eliminar les possibles influències que podria haver causat a aquell primer grup.
- Les enquestes personals **als ciutadans/s i veïns/es** es van realitzar al Centre de Barcelona (ubicació propera al Barri del Raval: entre La Rambla i el carrer Nou de la Rambla).
- En el cas dels **ciutadans/es i veïns/es** del barri, el fet d'anar "*a porta freda*" a fer l'enquesta donava consciència de què suposaria un mètode costos en temps i desplaçaments, però alhora es podia observar l'actitud de les persones entrevistades al donar resposta i validar la veracitat d'aquesta.
- Aquest tipus d'enquesta participativa promou valors socials de col·laboració i afavoreix el diàleg social cívic.
- **Mostra per quotes**: S'han emprat variables de distribució coneguda, com és el gènere que representa a les usuàries de l'entitat.
- **Mostra probabilística o aleatòria**: les persones que han participat (ciutadans/es i veïns/es) han estat seleccionats a l'atzar pel fet d'estar presents molt a prop de l'ubicació de Surt.

Tipologia i nombre de preguntes emprades en els qüestionaris C i D:

- S'ha emprat la mateixa tipologia que en els qüestionaris A i B (*veure la taula núm. 40*).

PARTS DELS DIFERENTS QÜESTIONARIS

La següent taula emmarca, de forma general, els ítems que plantegen els qüestionaris A, B, C i D. Dins d'aquests hi ha un nombre de preguntes establertes per donar resposta. Aquests quatre models de qüestionari s'han dissenyat en funció de les necessitats de cada grup mostra, acotant o ampliant la pregunta i simplificant el tipus de llenguatge, amb l'objectiu de què totes les persones enquestades poguessin donar resposta. En el cas dels qüestionaris C i D, les persones enquestades han disposat de la figura de l'investigador per l'aclariment de cada pregunta efectuada.¹⁷

Taula núm. 41: Estructura, variables i número de preguntes dels qüestionaris A, B, C i D.

Núm.	ÍTEMS ESTABLERTS	Nombre de preguntes			
		A	B	C	D
1	Grau de coneixement de Surt i participació en altres ONL.	4	4	2	4
2	Grau de motivació sobre la participació a Surt.	7	6	6	6
	Grau de Satisfacció de les usuàries que hi participen a la Fundació Surt. (Aquest apartat únicament està contemplat al qüestionari C).			1	
<p>Els qüestionaris A, B i C contempnen aquest requisit per donar resposta: Si s'ha confirmat en el primer apartat que la persona enquestada coneix l'entitat podrà realitzar els apartats numero 3, 4, 5, 6 i 7 del qüestionari. Si la resposta inicial ha estat negativa la persona enquestada deixarà en blanc els apartats 3, 4, 5 i 7. Però es demana a aquesta que si ha trobat interès l'acció que ofereix Surt pot respondre l'apartat 6 amb una visió de futur.</p>					
3	Grau de coneixement dels àmbits d'actuació, projectes i serveis que ofereix la Fundació Surt. (Aquest apartat està ampliat pels qüestionaris A i B i reduït pels C i D).	50	50	17	17
4	Suggeriments de les noves accions i projectes actuals que ofereix la Fundació Surt.	1	1	1	1
5	Propostes de millora de la Fundació Surt.	3	3		1
6	Quines accions i/o projectes t'agradaria desenvolupar dins de la Fundació Surt?	2	2	2	2
7	Com vas conèixer la Fundació Surt?	6	6	5	5

Taula: d'Elaboració Pròpia.

¹⁷ Veure l'annex núm. 7 per ampliar i contrastar la informació que aporten els 4 qüestionaris emprats en la investigació.

10.4 PRESENTACIÓ DELS RESULTATS DE L'ESTUDI DE MERCAT

Les propera taula conceptual núm. 42 i 43 expressa, de forma visual, els resultats més destacats de les enquestes realitzades als diferents grups mostra. I dóna informació rellevant per desenvolupar aquest estudi de mercat.¹⁸

¹⁸ Veure els annexos núm. 7 i 8. Aquests aporten per una banda els quatre models emprats de qüestionari (A,B,C i D), els quals incorporen els resultats generats pel recompte d'aquests, i per l'altra recull els diferents gràfics de columna emprats per comparar els valors més destacats, per categoria de preguntes més rellevants.

Taula núm. 42: Resultats Destacats de les Diferents Enquestes Realitzades als 4 Grup Mostra I.

Núm.	ÍTEMS ESTABLERTS	RESULTATS DESTACATS DELS DIFERENTS GRUPS MOSTRA			
		Professionals Camp Social	Voluntaris/es	Usuàries Surt	Ciutadans/s i veïns/es
1	Grau de coneixement de Surt i participació en altres ONL.	El 63% coneix Surt, el 93% no ha participat mai amb l'entitat. I el 73% és membre d'una ONL.	El 20% coneix Surt, el 20% és membre d'una ONL.	El 100% coneix Surt.	El 37% coneix Surt, el 51% és membre d'una ONL.
2	Grau de motivació sobre la participació a Surt.				
	Grau de Satisfacció de les usuàries que hi participen a la Fundació Surt.			El 100% està molt satisfeta.	
3	Grau de coneixement dels àmbits d'actuació, projectes i serveis que ofereix la Fundació Surt.	Dels 19 professionals que coneixen l'entitat, 19 coneixen el Servei per a l'abordatge de la violència masclista i 15 coneixen el servei de Consultora especialista en Gènere. I 17 persones no coneixen els Programes d'inclusió i inserció. D'aquestes 19 persones, el 95% no coneix Surt Solidàries, i el 63% no coneix la pàgina web de Surt.	Els 4 voluntari/es que coneixen l'entitat l'associen amb el Servei per a l'abordatge de la violència masclista.	100% només coneix els programes i Serveis d'Inserció Laboral i el 64% l'Aula de Recerca Activa de feina. El 96% de les usuàries no coneix la pàgina web de Surt i el 80% no coneix Surt Solidàries.	Les 13 persones que coneixen l'entitat l'associen amb Programes i Serveis d'Inserció Laboral.

Taula: d'Elaboració Pròpia.

Continuació de la taula núm. 42 a la pàgina següent...

Taula núm. 43: Resultats Destacats de les Diferents Enquestes Realitzades als 4 Grup Mostra II.

Núm.	ÍTEMS ESTABLERTS	RESULTATS DESTACATS DELS DIFERENTS GRUPS MOSTRA			
		Professionals Camp Social	Voluntaris/es	Usuàries Surt	Ciudadans/s i veïns/es
4	Suggeriments de les noves accions i projectes actuals que ofereix la Fundació Surt.				
5	Propostes de millora de la Fundació Surt.	14 dels professionals han donat resposta afirmativa a aquest apartat.			
6	Quines accions i/o projectes t'agradaria desenvolupar dins de la Fundació Surt?	Dels 30 professionals enquestats, el 80% participaria en accions de difusió de l'entitat i el 77% participaria com a voluntàries a Surt Solidàries.	Dels 20 enquestats, el 100% participaria en accions de difusió de l'entitat i el 90% participaria com a voluntaris/es a Surt Solidàries.	El 91% participaria en accions de difusió de l'entitat i el 60% participaria com a voluntàries a Surt Solidàries.	Dels 35 enquestats, el 60% participaria en accions de difusió de l'entitat i el 77% participaria com a voluntaris/es a Surt Solidàries.
7	Com vas conèixer la Fundació Surt?	De les 19 persones que coneixien Surt, el 74% pel "boca a boca" d'altres companys professionals.	4 de les persones que coneixien Surt ha estat a través d'un/a treballador/a.	El 60% i 56% a través de S.S. i el 53% pel "boca a boca altres usuàries".	De les 13 persones que coneixien Surt, 9 la coneixen perquè està ubicada al seu barri.

Taula: d'Elaboració Pròpia.

10.5 ANÀLISI DELS RESULTATS I CONCLUSIONS

Professionals del Camp Social

L'aportació d'aquest grup mostra ha estat molt interessant, ja que és significatiu que els participants d'aquest col·lectiu han donat resposta afirmativa a poder realitzar aportacions de millora (14 de les persones enquestades) i/o Suggeriments a l'entitat. A nivell qualitatiu, en la devolució via mail dels qüestionaris, 6 d'aquestes 14 persones han comentat que elaborarien un Pla de Comunicació per afavorir la difusió actualitzada de les accions de Surt i alhora modificarien els continguts de la seva pàgina web.

Una altra de les dades rellevants ha estat la col·laboració del 80% de professionals que participarien en accions de difusió, a les diferents xarxes socials, sobre l'entitat i el 77% participaria com a voluntari al projecte de Surt Solidàries.

Pel que fa a la font per conèixer a l'entitat, el 74% afirma que ha estat a través d'altres companys professionals del sector, 3 de les persones enquestades, en la devolució de la seva enquesta, han comentat que la metodologia de Surt i l'organització interna està molt valorada i reconeguda per aquells que han tingut contacte directe amb l'entitat.

Taula núm. 44: Dades Demogràfiques Grup Mostra A (Professionals del Camp Social).

PROFESSIONALS DEL CAMP SOCIAL						
BARRIS DE PROCEDÈNCIA	Núm. de persones	BARRIS DE PROCEDÈNCIA	Núm. de persones	EDATS	Núm. Dones	Núm. d'Homes
Bellvitge	3	Sant Andreu	1	25 a 35	6	7
Zona Franca	2	Bon Pastor	5	36 a 45	7	5
Sants	1	Ocata	1	Majors de 45	2	3
Poble Sec	1	Granollers	2	TOTAL	15	15
Gòtic	4	Girona (Pedret)	2		30	
Sarrià	1	Girona (Sant Narcís)	4			
Horta	2	Girona (Cassà de la Selva)	1			

Font: d'Elaboració Pròpia.

Voluntaris/es Externs a l'Entitat

Aquest grup mostra és el motor d'implementar campanyes i recursos sempre a favor dels col·lectius més vulnerables. I el fet de què el 100% de voluntaris/es externs a l'entitat enquestats estiguessin disposats a participar en accions de difusió i el 90% al projecte de Surt Solidàries és significatiu.

Altra dada rellevant és que 4 d'aquests participants, que coneixen la pàgina web de Surt, farien una proposta de millora. La visió d'un grup de persones compromeses amb la societat podria repercutir en benefici de Surt, impulsant els recursos humans necessaris per arribar a atendre a un nombre més elevat de persones beneficiades d'aquest projecte.

Taula núm. 45: Dades Demogràfiques Grup Mostra B (Voluntaris/es Externs a l'entitat).

VOLUNTARIS/ES EXTERNES A L'ENTITAT				
BARRIS DE PROCEDÈNCIA	Núm. de persones	EDATS	Núm. de Dones	Núm. d'Homes
Sants	1	25 a 35	3	6
Paral·lel	2	36 a 45	4	0
Poble Sec	1	Majors de 45	3	4
Gòtic	5	TOTAL	10	10
El Clot	4		20	
La Sagrera	2			
Bon Pastor	4			
Guinardó	1			

Font: d'Elaboració Pròpia.

Usuàries de l'Entitat

La informació que aporta aquest col·lectiu de dones usuàries és significatiu. Com a participants internes de l'entitat presenten un grau molt baix de coneixement dels àmbits d'actuació, serveis i projectes de l'entitat. Per altra banda, el fet que només 3 d'elles coneguin la pàgina web de Surt indica un baix nivell d'accés a la Xarxa.

Pel tipus de cal·ligrafia reflectit a les enquestes es podria valorar que les usuàries presenten analfabetisme (observació contrastada amb les diferents tècniques). Aquest fet replanteja canviar els canals de comunicació intern perquè aquestes dones puguin adquirir una visió global, més enllà del programa al qual pertànyen.

Davant del desconeixement del projecte Surt Solidàries trobem que la reacció d'aquestes dones és positiva: el 91% d'aquestes participaria en accions de difusió del projecte a través del boca a boca i el 60% afirma que participaria com a voluntàries del projecte en la gestió i distribució dels recursos. Aquest fet és significatiu ja que la finalitat de Surt Solidàries és cobrir les necessitats bàsiques que presenten més del 70% de les dones que participen a l'entitat. I per poder arribar a un nombre elevat de persones, el projecte, requereix recursos humans voluntaris. I aquest és un valor afegit a què aquestes 80 usuàries enquestades assumissin un compromís de col·laboració amb Surt.

Taula núm. 46: Dades Demogràfiques Grup Mostra C (Usuàries Surt).

USUÀRIES DE SURT			
BARRIS DE PROCEDÈNCIA BCN	Núm. de Dones	EDATS	Núm. de Dones
El Raval	16	25 a 35	22
La Mina	46	36 a 45	31
Sant Antoni	4	Majors de 45	27
Poble Sec	3	TOTAL DONES	80
Gòtic	11		

Font: d'Elaboració Pròpia.

Ciudadans/es i Veïns/es del Barri del Raval i Zona Centre

A arrel de realitzar l'enquesta, a aquests ciutadans del territori de l'entitat, 35 persones han conegut "cinc cèntims" de l'entitat i la valoració en finalitzar el qüestionari ha estat molt positiva. El 60% participaria en accions de difusió de l'entitat i el 77% participaria com a voluntaris/es a Surt Solidàries, com a acte de solidaritat a les usuàries i les seves famílies. 17 persones d'aquesta mostra, veïns i veïnes del barri, que no coneixien prèviament a Surt, han demanat la seva ubicació i un 52% del total la seva pàgina web, per estar informats de les accions que s'executin per dur a terme el projecte.

Taula núm. 47: Dades Demogràfiques Grup Mostra D (Ciudadans/es i Veïns/es del Barri del Raval i Zona Centre).

CIUTADANS/ES I VEÏNS/ES DEL BARRI DEL RAVAL I ZONA CENTRE				
BARRIS DE PROCEDÈNCIA BCN	Núm. de persones	EDATS	Núm. de Dones	Núm. d'Homes
El Raval	13	25 a 35	7	5
Gòtic	11	36 a 45	6	6
Paral·lel	5	Majors de 45	6	5
Poble Sec	4	TOTAL	19	16
La Barceloneta	2		35	

Font: d'Elaboració Pròpia.

Després d'analitzar els factors que intervenen en les problemàtiques detectades, de fer l'estudi pertinent i de detectar les variables es poden confirmar les hipòtesis plantejades a l'inici d'aquest diagnòstic.

11. SODA-MECA

El Soda-meca és una tècnica de diagnòstic avaluatiu que aporta un enfocament qualitatiu. Aquesta ha permès fer l'estudi valoratiu del moment actual de l'entitat; tenint present factors interns i externs, per tal de poder establir una anàlisi de necessitats que posteriorment permeti prioritzar objectius estratègics i accions concretes.

Autors d'investigació com Paloma López Ceballo (2001) consideren que el Soda Meca, en un context diagnòstic, és l'eina fonamental per establir el full de ruta, sempre i quan tinguem presents el resultat d'aquest i les tècniques qualitatives i quantitatives emprades.

L'autor que va dissenyar aquesta tècnica és en *Fernando Bringas*. Aquest consultor de direcció considerava que al iniciar un diagnòstic social, el Soda Meca, és un instrument que dona importància a què les opinions han d'estar sustentades amb dades; no es tracta del què “ens agradaria” sinó d'objectivar aspectes, resultats concrets i valorar quins elements es disposa (SODA) amb vista a elaborar una estratègia d'intervenció (MECA). Així doncs, segons el dissenyador d'aquesta tècnica: els elements SODA han de convertir-se en programes d'acció MECA.

Aquesta tècnica de diagnòstic s'ha dut a terme gràcies a la participació d'un grup promotor del personal tècnic de l'entitat Surt que es va crear durant el procés del pràcticum. Aquest va estar format per tres coordinadores formadores membres de la Junta Directiva i vuit tècniques d'inserció de l'Àrea Inclusió/Inserció de la Fundació Surt. Es va donar el protagonisme a les assistents per tal de dur a terme un estudi valoratiu del moment actual de Surt. Es varen tenir presents factors interns i externs de l'entitat per tal de poder establir un anàlisi de necessitats que permetés prioritzar objectius estratègics i accions concretes dirigides a corregir allò que no funcionava a nivell de gestió, per així poder transformar-ho en oportunitats. En aquest context el Soda-meca es presenta com a eina fonamental per establir la línia de treball.

El resultat del Soda-Meca, tenint presents tècniques qualitatives i quantitatives, ha estat rellevant per validar les hipòtesis plantejades en un inici i conèixer el posicionament de l'entitat respecta a la competència.

A continuació les diferents taules conceptuals (veure de la taula núm. 48 a la 51) desglossen un únic quadre (veure l'annex núm. 2), el qual està construït entorn de dues variables: el temps

(present/futur) i el signe (positiu/negatiu). EL Soda-Meca s'articula principalment primer en positiu i després en negatiu, encara que en el seu disseny ha resultat més pràctic seguir el temps. D'aquesta manera s'han valorat els elements satisfactoris i defectuosos que presenta l'entitat actualment; per passar després a encarar els elements oportuns i amenaçadors d'aquesta i planificar les respostes. El motiu de dur-lo a la pràctica d'aquesta manera ha estat perquè les oportunitats sorgeixen del satisfactori però també del defectuós. Quan s'ha descobert allò que no funciona i per què, es pot transformar en oportunitats.

Taula núm. 48: SODA-MECA I (Elements: Satisfacció i Accions: Mantenir).

ELEMENTS	ACCIONS
SATISFACCIÓ	MANTERNIR
<p>1. El personal de l'entitat presenta un alt grau de professionalitat, implicació i motivació per la feina que desenvolupen. Les tècniques que efectuen la intervenció directa disposen de potencial per ser "representants" externes de l'entitat perquè saben defensar-la.</p>	<p>1. Mantenir la selecció, contractació, acollida, motivació i cura del personal qualificat professionalment, que treballa a Surt, perquè desenvolupin a l'entitat el seu potencial i continuïn aportant a Surt una bona imatge social en la seva tasca. I obtinguin per part de l'entitat i companys/es un reconeixement i una satisfacció personal per l'esforç emprat.</p>
<p>2. La cultura de l'entitat disposa d'una sensibilitat especial per la comunicació com a base; te cura de la transparència i treballa per establir canals de comunicació efectius, proporcionant feedback als treballadors a través de la comunicació formal.</p>	<p>2. Mantenir la cultura de comunicació interna activa i actualitzada per facilitar la comunicació horitzontal directa i coordinació que existeix entre el personal.</p>
<p>3. Consideració molt positiva de l'entitat per part dels centres de Serveis Socials, les entitats del sector i/o professionals del camp social amb els que han col·laborat en alguna ocasió.</p>	<p>3. Mantenir el reconeixement de la tasca realitzada per Surt. Ja que el boca a boca és molt important per la difusió i per elaborar possibles contactes nous i/o convenis de col·laboració amb d'altres entitats del sector públic o privat.</p>
<p>4. L'impacta generat per alguna campanya i/o acció de Surt ha estat elevat i molt positiu.</p>	<p>4. Mantenir la repercussió de l'impacta que produeixen les accions i campanyes dutes a terme amb rigor i qualitat.</p>
<p>5. Metodologia d'intervenció innovadora amb materials i recursos propis per l'execució dels seus àmbits d'actuació i serveis; considerada pionera a Barcelona per introduir en la inserció laboral el model de competències.</p>	<p>5. Mantenir, actualitzar i crear metodologies, eines i productes innovadors que ens permetin millorar l'actuació de l'entitat quant a la qualitat i l'adequació a les necessitats i demandes de les dones.</p>
<p>6. Capacitat per incidir en el mercat de treball mitjançant la sensibilització a les empreses i l'establiment de vincles de col·laboració, per tal de facilitar la incorporació de les dones ateses, en condicions de qualitat i d'equitat de gènere.</p>	<p>6. Mantenir els percentatges d'inserció laboral i treballar per augmentar-los.</p>

Font: d'Elaboració pròpia.

Continuació de la taula núm. 48 a la pàgina següent...

Taula núm. 49: SODA-MECA II (Elements: Oportunitats i Accions: Explotar-les).

ELEMENTS	ACCIONS
OPORTUNITATS	EXPLOTAR-LES
1. Rellevància social de la tasca de Surt.	1. Explotar la imatge social de Surt (inserció laboral per competències claus i atenció prioritària a les dones en situació de més vulnerabilitat) per continuar essent pioneres de tota la cartera de serveis específics que duu a terme Surt en clau de gènere.
2. Col·laboracions més enllà del tema “ocupació”. Detectar necessitats de l’entorn i a partir d’aquestes dissenyar nous projectes.	2. Explotar les col·laboracions amb d’altres sectors públics i privats per dissenyar noves línies d’intervenció que cobreixin les necessitats emergents d’un o més col·lectius; elaborant projectes personalitzats que responguin a les seves necessitats reals.
3. Conèixer altres maneres de fer, altres formes de comunicació externes, fer formació en altres espais.	3. Explotar la seva cultura organitzativa en RRHH i col·laborar amb d’altres entitats per aprendre, adaptar i simplificar el sistema de qualitat i així facilitar la gestió eficaç i eficient dels processos de gestió.
4. En l’actual crisi econòmica accedir a ocupacions és complicat perquè prima la professionalitat i titulacions acadèmiques dels aspirants a les vacants. Per tant cal donar formació en competències claus, ocupació com expertes en inserció laboral i/o violència de gènere com a entitat col·laboradora en postgraus d’inserció laboral i/o de gènere, a Equips d’entitats que ofereixen formació interna i treballen per la inserció laboral (com el SOC, els Serveis Municipals d’Ocupació, etc.) i a empreses privades i/o públiques impartint mòduls d’igualtat de gènere dins de la formació interna als treballadors i/o alumnes.	4. Explotar la seva professionalitat com a expertes del sector per impartir formació professionalitzadora i així ampliar i diversificar les fonts de finançament de l’activitat de SURT de manera sostenible i ètica.

Font: d’Elaboració pròpia.

Continuació de la taula núm. 49 a la pàgina següent...

Taula núm. 50: SODA-MECA III (Elements: Desfavorable i Accions: Corregir-ho).

ELEMENTS	ACCIONS
DESFAVORABLE	CORREGIR-HO
<p>1. Poc ús de les xarxes socials digitals o on-line (horitzontals o verticals) per la manca de coneixements en relació a les noves tecnologies que presenten les tècniques i el personal de l'entitat.</p>	<p>1. Corregir la manca de competències digitals de les professionals de Surt demanant assessorament i formació a alguna entitat no lucrativa especialista en TIC del barri (com per exemple: a l'Associació per a joves TEB) per tal d'impartir formació i reciclatge.</p>
<p>2. Elevada dependència financera de l'Administració Pública, manca d'inversió pròpia i manca d'aliança amb el sector privat.</p>	<p>2. Corregir la dependència financera i la manca d'inversió pròpia a través de la diversificació i la recerca de patrocinis a través de la RSC.</p>
<p>3. Necessitat de "cultura de gestió" i visió comercial.</p>	<p>3. Corregir la manca de visió comercial per part de les tècniques que alhora executen accions de prospecció invertint temps i estratègies internes en la formació en màrqueting social, tècniques de "venda", negociació, etc. Per la futura captació de recursos, nous clients (empreses col·laboradores) i oferta de serveis.</p>
<p>4. Desconeixement dels projectes entre les àrees ubicades en altres seus per manca de feedback i manca de comunicació interna.</p>	<p>4. Corregir els sistema de comunicació intern, actualitzant l'Intranet (EspaiSurt) i programant reunions de coordinació extraordinàries si hi ha modificacions en els diferents programes o dissenys de projectes no previstos per donar resposta a necessitats emergents dels usuaris/es.</p>
<p>5. Manca d'organització, definició del perfil i difusió de la necessitat que presenta el projecte SurtSolidàries per la captació de persones voluntaris/es i/o col·laboradors/es puntuals per participar en diferents accions, que pretenen cobrir les necessitats bàsiques que presenten les seves usuàries.</p>	<p>5. Corregir el seu sistema de recerca i font de persones col·laboradores aportant un disseny d'un pla de voluntariat estructurat i una campanya de difusió adient, que especifiqui la seva demanda.</p>

Font: d'Elaboració pròpia.

Continuació de la taula núm. 50 a la pàgina següent...

Taula núm. 51: SODA-MECA IV (Elements: Amenaça i Accions: Afrontar-la).

ELEMENTS	ACCIONS
AMENAÇA	AFRONTAR-LA
1. Manca de visibilitat i reconeixement de Surt en projectes i/o materials metodològics que ha elaborat l'entitat sota comanda d'una entitat pública.	1. Afrontar la competitivitat existent i diversificació de serveis i ONL per protegir i visibilitzar en les bones pràctiques la imatge corporativa de Surt.
2. Disminueixen la concessió de programes a l'entitat com a conseqüència de les retallades per part de l'Administració Pública respecte a les Polítiques d'Ocupació.	2. Afrontar la retallada en concessió de programes i buscar el "concert/col·laboració" amb alguna entitat privada o pública per dissenyar dispositius d'inserció i demanar aquests de forma conjunta.
3. Deixar de ser visibles externament no per fer malament la feina sinó per manca de representativitat i absència d'un departament de comunicació com a estructura fixa.	3. Afrontar la invisibilitat externa que presenta Surt planificant i dissenyant estratègies de comunicació.
4. En aquests moments de canvi, l'estructura financera feble, la prevista retallada de personal i la baixa capacitat d'inversió del sector condicionen el tipus de resposta que poden oferir tant Surt com altres entitats als usuaris/es.	4. Afrontar la feble estructura financera per mantindre al personal i dissenyar un pla emergent per cobrir i adequar les accions de Surt a les exigències del nou context. Per una banda ajudar a cobrir les necessitats bàsiques de les seves usuàries i per l'altra afrontar l'augment de la demanda d'activitats de formació per accedir al mercat laboral.

Font: d'Elaboració pròpia.

Finalment es va procedir a fer una periodització amb les diferents tècniques que formaven el grup promotor de l'entitat, en el procés diagnòstic, i es va decidir prioritzar, segons les necessitats emergents de Surt, les quatre línies de treball següents:

- Capacitat per incidir en el mercat de treball mitjançant la sensibilització a les empreses i l'establiment de vincles de col·laboració, per tal de facilitar la incorporació de les dones ateses, en condicions de qualitat i d'equitat de gènere.
- Col·laboracions mes enllà del tema "ocupació", detectar necessitats de l'entorn i a partir d'aquestes dissenyar nous projectes.
- Manca d'organització, definició del perfil i difusió de la necessitat que presenta el projecte SurtSolidàries per la captació de persones voluntaris/es i/o col·laboradors/es puntuals, per participar en diferents accions que pretenen cobrir les necessitats bàsiques que presenten les seves usuàries.
- Deixar de ser visibles externament, no per fer malament la feina sinó per manca de representativitat i absència d'un departament de comunicació com a estructura fixa.

D'aquestes línies de treball van sorgir dos projectes específics:

PROJECTE 1: SURTCOOPERACIÓ EN XARXA

Objectius Generals:

1. Mantenir els percentatges d'inserció laboral i treballar per augmentar-los.
2. Explotar les col·laboracions amb d'altres sectors públics i privats per dissenyar noves línies d'intervenció que cobreixin les necessitats emergents d'un o més col·lectius, elaborant projectes personalitzats que responguin a les seves necessitats reals.

Objectius específics:

- 1.1 Treballar la seva capacitat negociadora amb les empreses col·laboradores i emprar la seva professionalitat com a expertes del sector per definir de forma acurada i precisa els perfils requerits per establir una recerca del/la candidat/a idoni/a.
- 1.2 Promocionar, adaptar i actualitzar la metodologia de treball per millorar l'actuació de l'entitat en l'adequació i encaix de les necessitats formatives que presenten les usuàries i les demandes de l'actual mercat laboral.
- 2.1 Buscar el "concert/col·laboració" amb alguna entitat privada o pública per dissenyar un dispositiu d'inserció i demanar aquest de forma conjunta.
- 2.2 Ampliar i diversificar les fonts de finançament de l'activitat de Surt per afrontar la retallada en concessió de programes.

PROJECTE 2: IMPLEMENTACIÓ I GESTIÓ DE SURTCOMUNICACIÓ:

Objectius Generals:

3. Corregir el seu sistema de recerca i font de persones col·laboradores aportant un disseny d'un pla de voluntariat estructurat i una campanya de difusió adient que especifiqui la seva demanda.
4. Afrontar la invisibilitat externa que presenta Surt planificant i dissenyant estratègies de comunicació.

Objectius específics:

3.1 Disseny d'un pla de voluntariat.

3.2 Impulsar estratègies de sensibilització per la captació i fidelització de voluntariat.

4.1 Cercar col·laboració externa d'alguna ONL especialista en noves tecnologies que assessorés a Surt en l'autogestió de la seva pàgina web ja existent.

4.2 Dissenyar un Pla de Comunicació.

PART III. PLANIFICACIÓ

12. JUSTIFICACIÓ DELS PROJECTES

Per justificar els projectes proposats a l'entitat Surt, en aquesta planificació, considero rellevant l'aportació que realitza Javier Barranco Saiz, llicenciat en Ciències Físiques, Gestió Comercial i Màrqueting, en el seu article sobre màrqueting social i Tercer Sector en el Bloc de Tendències 21.¹⁹ L'autor argumenta que les principals conseqüències immediates de l'actual crisi de l'Estat de Benestar són:

- La necessitat de reduir el dèficit públic.
- L'atur.
- Les retallades de drets socials als pressuposts.
- L'increment de les desigualtats, etc.

Motiu pel qual aquestes conseqüències fan que sigui més “necessari involucrar als ciutadans (i no només als ja convençuts) i promoure la incursió en la gestió de Serveis Socials a dos nous protagonistes: les entitats no lucratives (ONL) i les Empreses”. Les ONL actualment estan més preparades que abans per fer-ho, ja que utilitzen cada cop més les eines online i offline aportades per les noves tecnologies de la informació i la comunicació. Aquestes s'implementen en el disseny de campanyes de difusió, sensibilització i/o captació de recursos a través de la xarxa; fet que ens ha demostrat la seva efectivitat a través de la transparència de bones pràctiques.

Els diferents autors i agents del camp social consideren que el Tercer Sector té un nou paper en aquest entorn canviant. Plantegen que les institucions es trobaran amb una sèrie d'amenaçes i d'oportunitats que les obligarà a realitzar profundes transformacions, tant en la pròpia filosofia que les regeix, com en les actuacions internes i externes que realitzin. Surt precisament es troba immersa en aquest context, motiu pel qual la proposta del projecte 2 (implementació i gestió de Surtcomunicació) pretén dissenyar dues estratègies bàsiques de la gestió d'entitats no lucratives, molt relacionades amb aquest article, un pla de comunicació i un pla de voluntariat.

La importància de les entitats ha anat en augment degut, en part, a l'interès dels ciutadans per assumir certs valors solidaris i per recolzar determinades causes que permetin millorar la qualitat de vida dels grups desfavorits, etc.

¹⁹ http://www.tendencias21.net/marketing/Marketing-Social-y-Tercer-Sector_a20.html

Actualment existeixen majors possibilitats d'accedir a serveis i recursos que abans estaven gestionats per les Administracions Públiques. Aquest fet està provocant una incorporació, al sector, de nous jugadors. Així doncs, aquest increment de la competència implica noves formes d'actuació que, fins ara, semblava que estaven reservades exclusivament a les Empreses. Aquest argument contrasta amb la línia d'acció que proposa el següent projecte:

PROJECTE 1: SURTCOOPERACIÓ EN XARXA

A mitjans del mes d'abril de 2011 es va celebrar una sessió informativa a la seu de Barcelona de l'FMC (Federació de Municipis de Catalunya), on es va convocar a assistir a tots els Serveis Municipals d'Ocupació dels diferents ajuntaments del territori català. En aquesta sessió es va debatre sobre l'Impacta de les agències de col·locació en les àrees de promoció econòmica locals a partir del Real Decret 1796/2010, de 30 de desembre, per el qual es regulen aquestes agències.

Un dels seus ponents, el Coordinador General de la Fundació Tripartida per a la Formació en l'Ocupació), va parlar i plantejar idees claus sobre la polèmica del decret en l'àmbit de promoció econòmica. Els punts que considero importants a destacar d'aquella reunió i que connecten paral·lelament amb la proposta d'aquest projecte (disseny d'una entitat privada d'inserció laboral en col·laboració i/o concert amb altres entitats públiques o privades) per acollir-se al Real Decret mencionat anteriorment, estan recollits a la següent taula conceptual núm. 52.

Taula núm. 52: Impacta de les Agències de Col·locació.

COMENTARIS DEL COORDINADOR GENERAL DE LA FUNDACIÓ TRIPARTIDA PER A LA FORMACIÓ EN L'OCUPACIÓ	PROPOSTA PROJECTE
<p><i>“La idea sobre les agències privades de col·locació, com les ETT tindran dret per a tornar-se privades i així absorbir els sistemes públics de col·locació: tendint cap un NOU INEM PRIVATITZAT. El govern diu que s’ha de tendir cap a la intermediació però aquestes han d’estar autoritzades prèviament (a la llei ho redacta més específicament)”.</i></p>	<p>Surt ja va crear i gestionar RAVALTEXT com a empresa d’inserció, però acollint-se a aquest decret, la Fundació Surt podria dissenyar una entitat privada d’inserció laboral per lluitar contra la escassa concessió de programes que rebria l’entitat per al proper curs 2012-2013. Surt podria funcionar com a una ETT privada de caire social i així disposar d’una altra font de captació de programes i les pertinents subvencions econòmiques.</p>
<p><i>“Deixar de banda la idea de que som enemics del món privat. S’ha de replantejar la cooperació amb les agències privades. Ja que fins ara la gent funcionava pels seus propis interessos però aquest argument ja no és lògic; és primari”.</i></p>	<p>Buscar el “concert/col·laboració” en el disseny i participació d’aquesta agència i/o dispositiu privat d’inserció amb alguna entitat pública o privada de caire social, de la ciutat de Barcelona. Per així demanar la concessió dels programes de forma conjunta; on “l’ETT” de Surt podria aportar a aquesta unió la càrrega formativa en competències i implementar la seva metodologia; i l’altra entitat aportar la captació de recursos, infraestructures i Borsa de Treball pròpia.</p>
<p><i>“Es planteja que els Ajuntaments actuïn si creen dispositius estructurats en col·laboració amb la competència (potser podrien fer a mida programes pels col·lectius on es donés una resposta, aconseguint més llocs laborals)”.</i></p>	
<p><i>“L’Ajuntament segons la Llei d’ocupació del SOC, poden col·laborar segons les pautes. Ara és el moment ja que existeix una xarxa de determinades característiques que es poden posar en valor amb la col·laboració (públic/privat). El sistema ha canviat. És el moment de definir les necessitats del futur”.</i></p>	<p>Aportar el valor afegit del treball realitzat per Surt durant molts anys com expertes en gènere i metodologia per competències claus. La difusió que obtindria aquesta “agència”, també repercutiria positivament en el reconeixement de Surt com a ONL que afronta la crisi adaptant-se a les necessitats actuals.</p>

Font: d’Elaboració Pròpia.

13. ESTRATÈGIES DE SEGMENTACIÓ

Segons el professor Pere Mora (2002), tradicionalment les organitzacions culturals i socials plantejaven el disseny dels seus serveis en funció de les seves possibilitats i la capacitat dels seus integrants per prestar determinats serveis; i alhora oferir-los al mercat. En un context com l'actual, cada cop més competitiu, és necessari canviar aquest model per un altre que pugui donar resposta a les necessitats dels usuaris de la forma més eficient possible. Aquest fet implica desenvolupar un procés de recollida sistèmica d'informació de la realitat que ens permeti detectar grups de possibles usuaris amb demandes encara no satisfetes.

Segmentació de nous perfils d'usuaris/es

L'entitat Surt atén un gran ventall de col·lectius diferents de dones amb necessitats molt específiques. Aquests estam citats anteriorment a l'apartat núm. 9.2²⁰. El tret homogeni característic d'aquests col·lectius és el gènere. Una de les preguntes que ha iniciat la recerca de mercats va ser com conèixer les necessitats reals de les usuàries d'aquesta entitat per poder definir, a posteriori, estratègies i mesures que puguin satisfer-les. Tant les entrevistes i espais informals, compartits amb les diferents tècniques d'atenció directa de Surt, com la investigació de mesures per a millorar la taxa d'activitat laboral a l'Àrea de Promoció Econòmica i Ocupació de la Diputació de Barcelona han aportat informació rellevant per poder obtenir les dades que conformen la propera taula conceptual núm. 53.

Aquesta taula descriu la proposta de segmentació establerta sobre els nous perfils d'usuaris/es que responen a l'actual context socioeconòmic en els que Surt tindria una gran incidència d'acció cobrint les necessitats presentades per aquests. Encara que l'entitat Surt atén, a nivell global, les característiques d'aquests grups d'incidència, no contempla accions i o programes específics d'actuació.

²⁰ Veure la figura núm. 7: Trajectòries dels Col·lectius Atesos per la Fundació Surt localitzada a la pàgina núm. 91 del present projecte.

Taula núm. 53: Segmentació de nous perfils d'usuaris/es I.

CATEGORIA	GRUPS D'INCIDÈNCIA	CARACTERÍSTIQUES	NECESSITATS
DONES INACTIVES INVOLUNTÀRIES	Dones sense persones al seu càrrec que voldrien treballar però ho veuen massa difícil.	Dones de 40 a 55/60 anys que han deixat de tenir càrregues familiars, o volen tenir autonomia econòmica.	<p>Poder optar a:</p> <p>recursos de suport, que ofereixin orientació i acompanyament a la inserció laboral. Mesures incentivadores de la reinserció laboral de dones.</p> <p>Polítiques de formació i reciclatge específic. Serveis i recursos de suport a la formació i la reinserció.</p> <p>Accions i pràctiques de voluntariat que els hi ofereixi estar en actiu en un procés d'aprenentatge, en el que puguin adquirir: nous coneixements, restablir la seva xarxa de contactes a diferents sectors laborals i alhora desenvolupar en la pràctica les estratègies apreses.</p>
	Dones excloses del mercat de treball i que renuncien a buscar feina.	Dones de 30 a 55 anys, amb experiències professionals anteriors poc satisfactòries o traumàtiques.	
	Dones i homes aturats, solvents econòmicament que disposen de molt temps lliure, però necessiten sentir-se actius.	Dones i homes a partir de 50 anys que pateixen l'exclusió de l'actual Mercat laboral per l'edat i manca de formació acadèmica.	
	Dones que deixen de treballar per un canvi de residència.	Dones de 25 a 45 anys, que s'han desplaçat, fa poc, des d'un gran centre urbà fins a una zona perifèrica, acompanyant la seva parella.	
DONES INACTIVES VOLUNTÀRIES TEMPORALS	Dones amb fills petits que deixen de treballar durant un temps.	Dones joves que decideixen deixar de treballar durant els primers anys dels fills.	Valor social de la maternitat contraposat al treball productiu. Recursos de suport materials per a l'atenció de persones amb càrregues familiars.
DONES I HOMES (FALSOS INACTIUS)	Dones i homes autòctons/es que treballen en l'economia submergida.	Dones i homes entre els 20 i 50 anys que treballen en l'economia submergida.	<p>Lluitar contra els estereotips i la discriminació laboral per raons de pertinença a una minoria ètnica.</p> <p>Crear un currículum laboral actualitzat recuperant les seves experiències professionals anteriors.</p> <p>Formació i reciclatge.</p> <p>Tramitació de l'homologació dels estudis cursats als seus països d'origen.</p>
	Dones i homes immigrants/des amb dificultats per entrar al mercat laboral autòcton.	Dones i homes immigrants/des que treballen en l'economia submergida.	

Font: d'Elaboració pròpia.

Segmentació de nous perfils del públic objectiu de caire extern

Es considera rellevant per desenvolupar l'estratègia de segmentació d'aquest pla de màrqueting, partir de nous perfils del públic objectiu de caire extern no contemplats per l'entitat i/o en vies de negociació amb Surt. Alhora s'ha efectuat una tria valorant l'adequació d'aquests en funció de la seva capacitat per donar resposta a les necessitats que engloben els dos projectes esdevinguts del Soda-meca.

A les següents taules conceptuals (núm. 54 i 55), es troben les variables establertes que valoren de forma general els requisits que haurien de contemplar per poder col·laborar amb Surt en el desenvolupament dels seus projectes.

Taula núm. 54: Segmentació del Públic Objectiu de Caire Extern I: Projecte 1.

PROJECTE 1: SURTCOOPERACIÓ EN XARXA		
MISSIÓ COMÚ	Afavorir la inserció sociolaboral de les persones en edat laboral que es troben en risc d'exclusió i dels col·lectius més vulnerables; tot optimitzant els recursos existents en l'actual context socioeconòmic.	
ÀMBIT D'ACTUACIÓ	OBJECTIUS	ACTUACIONS
INCLUSIÓ INSERCIÓ SOCIOLABORAL	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolupar programes i serveis d'inserció laboral. • Millorar l'eficàcia de les polítiques d'inclusió laboral a la ciutat. • Promoure l'intercanvi i el coneixement de bones pràctiques amb d'altres entitats. • Procurar la complementarietat i coordinació de les accions. <ul style="list-style-type: none"> • Compartir informació i formació entre responsables i tècnics de diferents entitats. • Promoure un treball col·laboratiu amb els agents socials. 	<ul style="list-style-type: none"> • Executar activitats relacionades amb la recerca d'ocupació (orientació, intermediació, informació professional, etc.) i selecció de personal. • La intermediació realitzada haurà de garantir als usuaris/es la gratuïtat per la prestació de serveis. • Respectar la intimitat i dignitat dels usuaris/es en el tractament de les seves dades. • Complir i vetllar pels principis d'igualtat i no discriminació en l'accés a l'ocupació. <ul style="list-style-type: none"> • Complir amb les normes d'accessibilitat universal de les persones amb discapacitat. • No subcontractar a tercers per dur a terme l'activitat autoritzada. <ul style="list-style-type: none"> • Vetllar per la correcta relació entre les característiques dels llocs de treball oferts i el perfil acadèmic o professional requerit.
FORMA JURÍDICA	Agències de col·locació, fundacions, associacions, empreses de caire social, federacions per l'ocupació, organitzacions sindicals i patronals i serveis municipals d'ocupació.	
UBICACIÓ TERRITORIAL DESITJADA	Que disposin d'una seu principal a prop del districte de Ciutat Vella i alhora de diferents delegacions a nivell territorial.	

Font: d'Elaboració Pròpia.

Continuació de la taula núm. 54 a la pàgina següent...

Taula núm. 55: Segmentació del Públic Objectiu de Caire Extern II: Projecte 2.

PROJECTE 2: IMPLEMENTACIÓ I GESTIÓ DE SURTCOMUNICACIÓ		
MISSIÓ COMÚ	Aportar aquesta reflexió als seus usuaris/es: <i>"Les tecnologies de la informació i la comunicació no són cap panacea ni fórmula màgica, però poden millorar la vida de tots els habitants del planeta. Disposem d'eines per a arribar als Objectius de Desenvolupament del Mil·lenni, d'instruments que faran avançar la causa de la llibertat i la democràcia, i dels mitjans necessaris per a propagar els coneixements i facilitar la comprensió mútua".²¹</i>	
ÀMBIT D'ACTUACIÓ	OBJECTIUS	ACTUACIONS
NOVES TÈCNOLOGIES DE LA INFORMACIÓ I LA COMUNICACIÓ PER A LA GESTIÓ	<ul style="list-style-type: none"> • Oferir assessorament en els moments de presa de decisió estratègica i donar suport i col·laborar en el desenvolupament de les línies estratègiques d'actuació. • Ser element actiu de l'Observatori de Innovació Tecnològica i Social, tot seguint i avaluant les innovacions de les que, per motius de la seva presència activa en el món de les noves tecnologies, tingui notícia. • Proposar línies de seguiment i experiències de treball d'elements innovadors. Contribuir al disseny de l'avaluació interna del funcionament del projecte. • Contribuir a la bona comunicació i representació externa del projecte. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disposar d'experiències de treball en xarxa. • Cursos i monogràfics de formació en la gestió i implementació d'eines tecnològiques per a persones, entitats i empreses (tenint en compte les seves especificitats i els seus àmbits diferenciats). <ul style="list-style-type: none"> • Dissenyar projectes tecnològics. • Disposar d'un banc de coneixements importants i d'un equip de professionals pluridisciplinari, basat en la suma de perfils.
FORMA JURÍDICA	ONL (Associacions, fundacions, mutualitat o cooperativa).	
UBICACIÓ TERRITORIAL DESITJADA	Preferiblement un centre Tecnològic de referència del barri del Raval o del districte de Ciutat Vella.	

Font: d'Elaboració Pròpia.

Per desenvolupar una de les accions del segon projecte (Surtcomunicació) s'ha de tenir present a quina població d'estudi ens dirigim, motiu pel qual, degut a l'heterogeneïtat dels individus per desenvolupar la segmentació del voluntariat, és de vital importància dividir la població en segments que posseeixin característiques comunes. Així es podrà treballar de millor manera per elaborar l'estratègia que comporti al canvi desitjat per l'entitat.

A la següent taula conceptual núm. 56, s'ha utilitzat, per definir aquest col·lectiu, alguna de les variables de segmentació que proposa l'autor Philip Kotler.

²¹ Idees claus citades pel Secretari general de l'ONU Kofi Annan en el discurs inaugural de la primera fase de la WSIS a Ginebra (2003).

Taula núm. 56: Segmentació del voluntariat.

PROJECTE 2: IMPLEMENTACIÓ I GESTIÓ DE SURTCOMUNICACIÓ	
Variables geogràfiques	<ul style="list-style-type: none"> • No es descartarà a cap persona per la seva procedència o residència. Això és una valoració positiva per crear un equip de voluntaris/es multicultural proper a la diferent tipologia d'usuàries.
Variables demogràfiques	<ul style="list-style-type: none"> • Edats compreses entre els 20 i els 60 anys. <ul style="list-style-type: none"> • Equitat de gènere. • Persones de qualsevol raça. • Persones que tinguin disponibilitat horària durant un espai de temps fixa setmanal per exercir com a voluntaris, fora de les seves possibles càrregues familiars. • Ocupació desitjada: pertinença al camp social i a les TIC i/o experiència en la gestió i captació de recursos.
Variables psicogràfiques	<ul style="list-style-type: none"> • Persones de qualsevol classe social que valorin i actuïn amb respecte davant dels altres i que no tinguin prejudicis per l'edat, el gènere, la raça, procedència o religió de la seva comunitat. • Personalitat que afavoreixi la mediació, la col·laboració i el treball en equip. • Estil de vida responsable, accepten la diferència, lidien amb les dificultats de la convivència a través de la comunicació propera i afectiva, denota'n un tracte respectuós i no agressiu.
Variables conductuals	<ul style="list-style-type: none"> • Que els beneficis buscats per aquelles persones que desitgin participar com a voluntaris a Surt sigui el valor de la solidaritat entre d'altres, ja que tota acció voluntària té sentit, sobretot, si es realitza respecte a l'altre. <ul style="list-style-type: none"> • Actitud positiva, empàtica i altruista. • Consciència del compromís i la constància que representa el voluntariat. <ul style="list-style-type: none"> • Experiències prèvies.

Font: d'Elaboració Pròpia.

14. ESTRATÈGIES DE POSICIONAMENT

Els atributs clau de diferenciació de Surt respecte d'altres entitats ONL són considerats com a fortaleeses internes de l'entitat. Aquests fan referència al seu model metodològic i al Servei d'abordatge integral de la violència masclista, on Surt es considera un referent en els diferents espais i xarxes dins i fora de l'entitat, ja sigui treballant en xarxa, com disposen d'una incidència política, com elaborant eines i materials, a través del desenvolupament de grups de treball en aquest sentit.

A **nivell metodològic**, Surt treballa a partir de quatre eixos transversals:

CONSTRUCTIVISME:

L'aprenentatge es planteja en termes d'adquisició de capacitats i no com una retenció passiva de continguts disciplinaris. Des d'aquesta perspectiva, aprendre consisteix fonamentalment en construir significats i atribuir sentit a allò que s'aprèn a partir de l'experiència personal i dels coneixements, sentiments i valors amb els que cada persona s'aproxima als continguts i activitats que ha d'adquirir i treballar.

Es constitueix així, un coneixement significatiu establint relacions entre allò que s'aprèn, el que es sap i l'entorn; i facilitant la transferència d'aquests coneixements i experiències a contextos diferents d'aquells en els quals s'han après o realitzat. Així doncs, en la pràctica de SURT, l'enfocament constructivista comporta:

- La consideració de les dones participants com a subjectes actius del seu procés d'aprenentatge.
- Una visió del rol de la tutora com a facilitadora del procés dut a terme per la dona.
- La utilització d'activitats pedagògiques contextualitzades i de metodologies participatives articulades com activitats pràctiques i vivencials que han d'integrar l'experiència prèvia de les dones.

És des d'aquesta perspectiva que la definició del projecte professional individual es revela com una eina privilegiada i es situa en el centre del procés d'orientació i inserció de cada persona.

LA PERSPECTIVA DE GÈNERE:

S'entén com una mirada en el disseny de propostes metodològiques que facilitin valorar les experiències i els aprenentatges específics de les dones; qüestionar els rols/models de gènere

socialment imposats i valorar l'activitat de les dones en l'àmbit domèstic i de cura com a treball social i econòmicament rellevant i necessari.

Significa, també, donar suport als processos de canvi personal involucrats, generalment, en el procés d'inserció de la dona. En la mesura que, per a moltes, modificar la seva situació laboral o professional comporta canvis en altres àmbits de la seva vida. Així, incorporada de manera transversal en l'activitat de SURT, la perspectiva de gènere suposa:

- Partir d'un anàlisi de gènere que ens permet identificar les profundes desigualtats que continuen marcant la participació social, econòmica i laboral de les dones.
- En relació al mercat de treball i l'ocupació, aquest anàlisi ens permet fer evident que la forta segregació de gènere, la major presència en treballs temporals, a temps parcial i en les categories més baixes i les bretxes salarials són els trets fonamentals que encara defineixen la posició de les dones en el mercat de treball actual, condicionant les seves possibilitats d'accés i les condicions de permanència.

COMPETÈNCIES:

Des del model de competències proposat a Surt, la competència professional s'entén com el resultat de la combinació i la mobilització específica que cada persona fa dels seus propis recursos (les seves competències) aplicats a una situació laboral concreta, en un context determinat.

Aquests recursos personals són un patrimoni que cadascú organitza i articula de manera pròpia; són les seves competències que, aplicades al context laboral concret, esdevenen competència professional. Provenen de diferents orígens i no poden ser mecànicament transmissibles, sinó que s'articulen en trajectòries professionals que sempre són úniques.

L'enfocament de competències està, en la pràctica de SURT, estretament vinculat a la perspectiva de gènere.

Les metodologies dirigides al desenvolupament de les competències faciliten alhora donar valor als aprenentatges realitzats per les dones en àmbits no formals, que tenen a veure, bàsicament, amb les responsabilitats de cura de les persones i l'organització d'aquest espai. D'aquesta manera es fa visible el valor social del treball de les dones en l'àmbit reproductiu, invertint la dinàmica de desvalorització sistemàtica present encara en l'imaginari i la pràctica socialment dominants.

Mitjançant la metodologia de competències aquests aprenentatges es poden fer visibles i, sobretot, adquireixen valor com a capacitats significatives i transferibles a l'àmbit laboral.

INTERCULTURALITAT:

Entesa com el conjunt de relacions socials que posen en interacció els subjectes a partir del reconeixement recíproc de les diferències culturals.

Així, quan es parla de competència intercultural a Surt es refereixen als coneixements, habilitats i actituds que es requereixen per treballar en contextos de multiculturalitat significativa que suposen tenir la capacitat d'entendre, comprendre i donar respostes adequades a persones culturalment diferents a nosaltres.

Diversitat requereix de reconeixement específic, d'aproximació cultural a allò diferent, de diàleg i mediació que faciliti trobar espais comuns que no impliquin la renúncia a ser qui som i als propis valors. D'aquesta manera, des d'una dimensió organitzativa, treballar amb una perspectiva intercultural suposa:

- Respectar la diversitat i denunciar les pràctiques i polítiques discriminatòries i de marginació cap a persones migrades i/o pertanyents a minories ètniques.
- L'existència de valors que legitimin la diversitat cultural.
- La incorporació d'estratègies de gestió de la diversitat i l'adquisició de competències per part de l'equip per treballar la diversitat.
- Potenciar les processos que promoguin la igualtat d'oportunitats.

APODERAMENT:

En el nucli dels 4 grans enfocaments, que fonamenten l'activitat de Surt, es troba l'objectiu de l'Apoderament. El qual és l'eix transversal que els articula i, alhora, la filosofia que impregna totes les metodologies de treball.

Per a Surt, doncs, l'apoderament és el procés mitjançant el qual les dones prenen consciència dels seus propis drets, identifiquen les situacions de discriminació i subordinació, reconeixen i posen en valor els seus interessos, enforteixen les seves capacitats i endeguen processos de canvi que potencien que adquireixin poder a nivell individual, col·lectiu i en les relacions properes. I és així, com des d'aquesta perspectiva, l'apoderament de les dones implica:

- Presa de consciència sobre la seva subordinació i l'augment de la confiança en sí mateixes (“*poder propi*”).
- Organització autònoma per decidir sobre les seves vides i, per tant, sobre els seus processos i projectes (“*poder amb*”).

- Mobilitzacions per identificar els seus interessos i transformar les relacions, estructures i institucions que les limiten i que perpetuen la seva subordinació (“*poder per a*”).

Servei d'abordatge integral de la violència masclista

Es duu a terme un assessorament individual dirigit a les tècniques de l'entitat que atenen a víctimes que no volen ser ateses des del servei especialitzat en violència; es realitzen coordinacions internes de casos; es fa anàlisi de casos amb equips de programes on es recullen experiències i indicadors per a la millora de l'atenció que les tècniques realitzen amb les dones que han patit o pateixen violència; i es fa formació interna d'acollida i tallers formatius per a les tècniques que requereixen assolir els coneixements i estratègies necessàries per tal de poder treballar amb les dones que puguin haver patit o pateixin violència masclista.

En relació a la **sensibilització a les empreses** es contacta amb l'empresa diana, s'estableixen pactes de col·laboració, s'assessoren les empreses a partir de demandes relacionades amb la violència masclista i es fan grups de prevenció i sensibilització destinats a treballadores de l'empresa per tal d'aproximar i conèixer de més a prop el problema de la violència masclista, focalitzat la violència en l'àmbit de la parella i en l'àmbit laboral.

A part, per **tenir presència en diferents espais i xarxes** (dins i fora de l'entitat) es fa contacte amb recursos externs i s'estableixen acords de derivació recíproca; es fan coordinacions amb els recursos externs als que s'han derivat les dones per fer-ne un seguiment; es participa en comissions de treball i en xerrades i/o jornades (tant com a ponents o com a oients); es dinamitza la comissió de violència de Surt; es participa en grups multidisciplinars de treball dins l'entitat; i es participa en grups de l'àrea de Recerca i Innovació, aportant informació i assessorament.

I, per últim, relacionat amb el tema de l'**elaboració d'eines i materials**, es fan Indicadors de Seguiment i Anàlisi de Resultats.

15. POLÍTIQUES DEL MÀRQUETING MIX

A la següent taula conceptual núm. 57, es troben vinculades les necessitats detectades en la fase de diagnòstic, els projectes que han esdevingut del Soda-Meca, els objectius específics als que responen i les activitats i/o accions en què es concreten.

Taula núm. 57: Necessitats detectades en la Fase de diagnòstic.

NECESSITAT	PROJECTE	OBJECTIUS ESPECÍFICS	ACTIVITATS/ACCIONS
Incidir en el mercat de treball mitjançant la sensibilització a les empreses i l'establiment de vincles de col·laboració, per tal de facilitar la incorporació de les dones ateses, en condicions de qualitat i d'equitat de gènere.	SURTCOOPERACIÓ EN XARXA	1.1 Treballar la seva capacitat negociadora amb les empreses col·laboradores i emprar la seva professionalitat com a expertes del sector per definir de forma acurada i precisa els perfils requerits per establir una recerca del/la candidat/a idoni/a.	SURT I COL·LOCAT: Disseny d'una entitat privada d'inserció laboral en col·laboració i/o concert amb altres entitats públiques o privades per acollir-se al Real Decret 1796/2010, de 30 de desembre.
Col·laboracions més enllà del tema "ocupació", detectar necessitats de l'entorn i a partir d'aquestes dissenyar nous projectes.		1.2 Promocionar, adaptar i actualitzar la metodologia de treball per millorar l'actuació de l'entitat en l'adequació i encaix de les necessitats formatives que presenten les usuàries i les demandes de l'actual mercat laboral.	
		2.1 Buscar el "concert/col·laboració" amb alguna entitat privada o pública per dissenyar un dispositiu d'inserció i demanar aquest de forma conjunta.	
		2.2 Ampliar i diversificar les fonts de finançament de l'activitat de Surt per afrontar la retallada en concessió de programes.	
Organització, definició del perfil i difusió de la necessitat que presenta el projecte SurtSolidàries per la captació de persones voluntaris/es i/o col·laboradors/es per participar en diferents accions que pretenen cobrir les necessitats bàsiques que presenten les seves usuàries.	IMPLEMENTACIÓ I GESTIÓ DE SURTCOMUNICACIÓ	3.1 Dissenyar un pla de voluntariat.	UN PETIT GEST, ET SURT A COMPTE: FASE 1: Pla de voluntariat. FASE 2: Disseny d'una campanya de captació de voluntaris i/o col·laboradors puntuals.
		3.2 Impulsar estratègies de sensibilització per la captació i fidelització de voluntariat.	
Visibilitat externa de Surt per manca de representativitat i absència d'un departament de comunicació com a estructura fixa.		4.1 Cercar col·laboració externa d'alguna ONL especialista en noves tecnologies que assessorés a Surt en l'autogestió de la seva pàgina web ja existent.	
		4.2 Dissenyar un Pla de Comunicació.	SURT AMB TU: Pla de Comunicació.

Font: d'Elaboració Pròpia.

Aquesta ha representat una primera fotografia del context de les accions que es desenvoluparan en la planificació del present pla de màrqueting.

15.1 SERVEIS

PROJECTE 1: SURTCOOPERACIÓ EN XARXA

DISSENY DE SURT I COL·LOCAT

OBJECTIUS ESPECÍFICS:

1.1 Treballar la seva capacitat negociadora amb les empreses col·laboradores i emprar la seva professionalitat com a expertes del sector per definir de forma acurada i precisa els perfils requerits per establir una recerca del/la candidat/a idoni/a.

1.2 Promocionar, adaptar i actualitzar la metodologia de treball per millorar l'actuació de l'entitat en l'adequació i encaix de les necessitats formatives que presenten les usuàries i les demandes de l'actual mercat laboral.

2.1 Buscar el “concert/col·laboració” amb alguna entitat privada o pública per dissenyar un dispositiu d'inserció i demanar aquest de forma conjunta.

2.2 Ampliar i diversificar les fonts de finançament de l'activitat de Surt per afrontar la retallada en concessió de programes.

Taula núm. 58: Cronograma de Surt i Col·locat.

TEMPORALITZACIÓ 2012 SURT I COL·LOCAT	ABRIL	MAIG	JUNY	JULIOL	AGOST	SETEMBRE	OCTUBRE	DESEMBRE
Recerca i selecció del públic objectiu extern participant .								
Establir conveni de col·laboració i registrar Surt i Col·locat.								
Presentar els projectes per demanar la concessió i subvenció dels programes.								
Creació Pla Metodològic de formació en inserció i inclusió laboral.								

Font: d'Elaboració pròpia.

ESTRATÈGIES METODOLÒGIQUES/ INTERVENCIIONS/ RECURSOS HUMANS:

- Treballar des del model participatiu, crític o comunitari en el desenvolupament de les accions.
- S'adjudicarà el càrrec de tècnic/a coordinador/a del projecte a una persona amb dots de gestió i organització (empleat/da de Surt). Serà alliberat dels seus càrrecs habituals durant aquest procés per coordinar els dos equips de treball. El fet de no contractar personal extern per desenvolupar aquest projecte afavoreix per una banda l'estalvi que representa un salari més i per altra l'empoderament del coordinador/a, motivat per l'encàrrec que se li ha confiat des de l'entitat. D'altra banda les seves funcions les assumiran els/es companys de la seva àrea (prèviament informats), aquests també participaran recolzant la seva absència.

Taula núm. 59: Elements, ubicació i RRHH del disseny de Surt i Col·locat.

RECURSOS MATERIALS	INFRAESTRUCTURA	RECURSOS HUMANS
Material fungible, impressora, ordinador, Internet, telèfon, retroprojector i pantalla, pissarra, guixos.	Seu de la Fundació Surt: C/ Guàrdia, 14 (08001) Barcelona	<u>1er Grup de treball:</u> <ul style="list-style-type: none"> • 1 tècnic coordinador del projecte, • 2 representants del Patronat i • 3 representants de l'Equip Gestor.
		<u>2on Grup de treball:</u> <ul style="list-style-type: none"> • mateix tècnic coordinador del projecte, • 2 coordinadores i 2 tècniques de l'àrea d'inclusió/ inserció.

Font: d'Elaboració pròpia.

POLÍTICA DE PREUS:

- Els programes que es duren a terme estaran subvencionats per entitats públiques i privades.
- El servei serà gratuït pels usuaris/es demandants d'ocupació.
- Els serveis de formació interna, d'assessorament i gestió de la borsa laboral d'empreses privades tindrà un cost mensual o per accions concretes per aquestes.

POLÍTICA COMERCIAL:

A partir de la implementació i creació de Surt i Col·locat s'haurien de dur a terme accions comercials com:

- Promoció i comunicació a través de la premsa local, pàgina web de l'entitat, xarxes socials: campanya informativa i de sensibilització per donar-se a conèixer com a nova entitat d'inserció laboral i reivindicar la necessitat d'ocupació que presenten les persones aturades.
- Dirigir-se a les empreses de la ciutat per oferir els seus serveis, la gestió i l'intermediació laboral dels candidats.

DESCRIPCIÓ DE L'ACCIÓ: Disseny d'una entitat privada d'inserció laboral en col·laboració i/o concert amb altres entitats públiques o privades per acollir-se al Real Decret 1796/2010, de 30 de desembre.

Taula núm. 60: Disseny de les Accions de Surt i Col·locat.

ACCIONS ESTABLERTES A PARTIR DELS OBJECTIUS 1.1 I 1.2:	
<p style="text-align: center;">OBJECTIU 1.1</p> <p>RRHH: 1 tècnic coordinador del projecte, 2 Representant del Patronat i 3 representants de l'Equip Gestor).</p> <p style="text-align: center;">FOCUS GRUP</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dissenyar nous projectes a partir de les necessitats detectades de l'actual context social (augment de la demanda d'activitats de formació per accedir al mercat laboral). • Amb l'objectiu d'elaborar com a resultat final una demanda conjunta amb les entitats col·laboradores per la concessió i subvenció d'aquests. 	<p style="text-align: center;">OBJECTIU 1.2</p> <p>RRHH: 1 tècnic coordinador del projecte, 2 coordinadores i 2 tècniques de l'àrea d'inclusió/ inserció.</p> <p style="text-align: center;">TREBALL EN PETIT GRUP</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creació d'un Pla Metodològic de formació en inserció i inclusió laboral. Aquest ha de treballar de forma transversal l'atenció personalitzada i els recursos per assolir l'adequació a les vacants laborals. • Adjuntar a aquest pla el respectiu material complementari per a la implementació.
ACCIONS ESTABLERTES A PARTIR DELS OBJECTIUS 2.1 I 2.2	
<p style="text-align: center;">MAILING</p> <ul style="list-style-type: none"> • Redactar l'estructura del missatge que es vol donar per aconseguir la participació a la convocatòria de la Sessió informativa. <ul style="list-style-type: none"> • Convocar, per mailing, a una sessió informativa a totes les entitats que reuneixin els requisits de la segmentació del públic objectiu, de caire extern, no contemplats per l'entitat i/o en vies de negociació amb Surt per proposar un concert/col·laboració per impulsar l'entitat Surt i Col·locat. <p style="text-align: center;">REUNIÓ</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realitzar una Sessió informativa per explicar el nou projecte, la implementació d'aquest i sondejar quines de les entitats assistents podrien estar interessades en participar. <p style="text-align: center;">ENTREVISTES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programar una agenda d'entrevistes amb totes aquelles entitats que en el plaç de dues setmanes han valorat la possibilitat i/o confirmació d'efectuar el conveni de col·laboració amb Surt. 	<p style="text-align: center;">OBJECTIU 2.2</p> <p>RRHH: 1 tècnic coordinador del projecte, 2 Representant del Patronat.</p> <p style="text-align: center;">FUNDRAISING:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fer la selecció de la o les entitats col·laboradores que volen formar part de la nova entitat i comunicar-li per escrit la confirmació de l'acord. • Establir un conveni de col·laboració per donar d'alta la nova entitat. • Registrar la nova entitat d'inserció sociolaboral Surt i Col·locat al Registre d'entitats no lucratives.

Font: d'Elaboració pròpia.

La següent taula conceptual núm. 61 recull les tasques d'avaluació establertes en el disseny de Surt i Col·locat:

Taula núm. 61: Avaluació del Disseny de Surt i Col·locat.

TASQUES D'AVALUACIÓ	
AVALUACIÓ INICIAL	<p>Es realitzarà una reunió inicial general, de les diferents àrees, per informar de quines accions efectuaran, durant un procés de temps, un grup promotor de l'entitat. D'aquesta manera és farà participis a aquests, ja que els hi demanaran recolzament per cobrir feines que no són directament de la seva competència, habitualment; i així lliurar als companys/es que conformen els dos grups de treball, en els moments puntuals.</p> <p>D'altra banda es reuniran també, a l'inici, els membres que impulsaran aquesta acció. Així es podrà coordinar les tasques a realitzar i organitzar els grups de treball de forma qualitativa. El resultat d'aquesta permetrà al/a coordinador/a del projecte ser conscient la línia de partida del grup, per poder enfocar la metodologia posterior.</p>
AVALUACIÓ FORMATIVA	<p>Al finalitzar cada acció els participants enviaran un mail conjunts a la resta de companys del grup promotor valorant el procés i els continguts d'interès. Serà el seu espai per fer els comentaris i/o suggeriments adients, amb la previsió de les properes sessions.</p>
AVALUACIÓ SUMATIVA	<p>Per finalitzar es realitzarà una heteroavaluació del procés al grup promotor i d'altra banda es passarà una enquesta de satisfacció, via e-mail, a les entitats participants a la sessió informativa. Aquesta enquesta contemplarà la valoració del procés, dels continguts treballats, i de les implicacions que comporta la col·laboració en la pràctica professional, l'assoliment d'expectatives en l'assistència i la motivació per a participar en futures accions plantejades per a assolir línies de treball conjuntes.</p> <p>Els resultats d'aquestes enquestes i la valoració del grup promotor es registrarà i es comunicarà en una reunió de coordinació de les diferents àrees de treball, per assolir un marc de treball coherent i conjunt. El nombre d'entitats que subscriuen la seva voluntat de participar serà un indicador clau d'èxit.</p>

Font: d'Elaboració pròpia.

PROJECTE 2: IMPLEMENTACIÓ I GESTIÓ DE SURTCOMUNICACIÓ:

UN PETIT GEST, SURT A COMPTE FASE 1: PLA DE VOLUNTARIAT

OBJECTIUS ESPECÍFICS:

3.1 Dissenyar un pla de voluntariat.

ESTRATÈGIES METODOLÒGIQUES/ INTERVENCIIONS/ RECURSOS HUMANS:

- Treballar des del model participatiu, crític o comunitari en el desenvolupament de l'acció.
- La coordinadora del projecte Surt Solidàries i la prospectora de Surt treballaran en equip per dissenyar aquest pla de voluntariat, ja que han estat les dissenyadores d'aquest projecte solidari i coneixen millor les necessitats d'aquest a nivell de gestió i implementació.

- La responsable del Departament de RRHH participarà en el disseny i redacció de les polítiques o àrees de treball, com a professional experta en la gestió de personal.
- El fet de no contractar personal extern, per desenvolupar aquest pla, afavoreix l'estalvi que representa un salari més actualment a l'entitat.
- D'altra banda informaran, durant el procés de redacció, a les seves companyes de l'àrea d'intervenció directa, per contrastar les demandes i compromisos que establiran pels voluntaris.

Taula núm. 62: Elements, ubicació, temporalització i RRHH del Pla de Voluntariat.

RECURSOS MATERIALS	INFRAESTRUCTURA	TEMPORALITZACIÓ	RECURSOS HUMANS
Material fungible, impressora, ordinador, Internet, telèfon, retroprojector i pantalla, pissarra i guixos.	Seu de la Fundació Surt: C/ Guàrdia, 14 (08001) Barcelona	<ul style="list-style-type: none"> • Disseny: del mes d'abril fins a finals del mes de maig de 2012. • Implementació: a partir del mes de juny de 2012. 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 Coordinadora Punt Integral (SURT SOLIDÀRIES). • 1 Coordinadora del Projecte Incorpora i "prospectora" de Surt. • 1 Responsable del Departament de RRHH.

Font: d'Elaboració pròpia.

POLÍTICA DE PREUS:

- No hi ha un cost econòmic pel seu disseny. Aquest Pla repercutirà de forma positiva perquè el projecte Surt Solidàries pugui arribar i afavorir a més usuaris/es que participen a l'entitat.
- SURT SOLIDÀRIES: És un projecte que permetrà donar una resposta integral a les persones en situació de pobresa. L'**objectiu** és afavorir la seva inclusió sociolaboral oferint, a més dels serveis de formació i orientació laboral, un suport emocional, social i econòmic. Però aquest suport només es pot aconseguir amb la implicació de tothom: persones, empreses i entitats.

En situacions extremes, una petita aportació pot marcar la diferència (una tarja de transport, un plat d'aliments frescos o una classe sobre economia de la llar, etc.) i ampliar les oportunitats de futur.

POLÍTICA COMERCIAL:

- A partir de la implementació i creació de la Fase 1 de l'acció UN PETIT GEST, SURT A COMPTE, aquest pla s'hauria de comunicar de forma interna a tots els membres de l'entitat per fer partícips a aquests en la propera acollida i formació dels nous membres col·laboradors de Surt.
- Adjuntar aquest a la pàgina web de l'entitat per donar transparència de l'acció social de RRHH de l'entitat.

DESCRIPCIÓ DE L'ACCIÓ: Disseny d'un Pla de voluntariat.

Taula núm. 63: Disseny de les Accions del Pla de Voluntariat.

ACCIONS ESTABLERTES A PARTIR DE L'OBJECTIUS 3.1	
TREBALL EN PETIT GRUP	
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar les tasques i ubicació (als serveis, a les activitats, de gestió, etc.) on participaran les persones voluntàries. • Delimitar el compromís, la dedicació, els coneixements i el perfil del voluntariat idoni per a cadascuna de les activitats de voluntariat definides. <ul style="list-style-type: none"> • Establir la manera de treballar i els equips de treball per a cadascuna de les activitats, així com els recursos necessaris per desenvolupar-les. • Formular els objectius a assolir pel voluntariat en cadascuna de les accions de voluntariat, així com la finalitat de la presència de voluntariat en aquesta. • Plantejar i descriure el per què del voluntariat en cada tasca i servei, així com les fites que han d'assolir aquest. • Disseny de les polítiques o àrees de treball relatives a la gestió dels RRHH que es poden analitzar e interpretar sobre l'acollida dels col·laboradors voluntaris nou vinguts a l'entitat. 	
DISSENY DE LES POLÍTIQUES O ÀREES DE TREBALL	
<ul style="list-style-type: none"> • Polítiques de flux: s'encarreguen de fer la recerca de les actuacions relacionades amb el pas de les persones per l'entitat. Aquesta engloba: les polítiques d'entrada (captació, selecció, acollida i acompanyament), les polítiques de desenvolupament (coordinació i comunicació) i les polítiques de sortida (reunió comiat i valoració). <ul style="list-style-type: none"> • Polítiques de compensació (fidelització). <ul style="list-style-type: none"> • Polítiques d'avaluació. • Polítiques d'integració. • Elements transversals.²² 	

Font: d'Elaboració pròpia.

Taula núm. 64: Avaluació del Disseny del Pla de Voluntariat.

TASQUES D'AVALUACIÓ	
AVALUACIÓ INICIAL	Fer una reunió inicial per fer partícips als altres membres de l'entitat de l'inici d'aquesta acció; demanant les seves aportacions per plantejar l'estructura del mateix.
AVALUACIÓ FORMATIVA	Fer una reunió setmanal del grup de treball per contrastar i validar el disseny. Els dubtes o valoracions que puguin sorgir en el transcurs del disseny s'ho comunicaran via e-mail.
AVALUACIÓ SUMATIVA	Redactar una heteroavaluació del procés per registrar les aportacions positives del treball en equip i les mancances a nivell de gestió per investigar i formar-se a nivell intern en un futur. Exposar el nou Pla de Voluntariat a la resta de membres de l'entitat per la validació d'aquest.

Font: d'Elaboració pròpia.

²² Veure l'annex núm.9 per obtenir més informació en el desenvolupament de les polítiques o àrees de treball del Pla de Voluntariat.

UN PETIT GEST, SURT A COMPTE FASE 2: CAMPANYA CAPTACIÓ

OBJECTIUS ESPECÍFICS:

3.2 Impulsar estratègies de sensibilització per la captació i fidelització de voluntariat.

ESTRATÈGIES METODOLÒGIQUES/ INTERVENCIIONS/ RECURSOS HUMANS:

- Treballar des del model participatiu, crític o comunitari en el desenvolupament de la campanya de captació i difusió.
- La coordinadora del projecte Surt Solidàries i la prospectora de Surt treballaran en equip per dissenyar el guió del vídeo i l'estructura d'aquella informació que serà adient per la captació de voluntaris per dur a terme el projecte de Surt Solidàries i sensibilitzar a la ciutadania i empreses per fer col·laboracions i/o donacions puntuals per poder dur a terme aquest.
- La responsable del Departament de RRHH supervisarà el procés i aportarà aquelles dades rellevants per la captació de persones voluntàries.
- El fet de no contractar personal extern, per desenvolupar aquesta campanya, afavoreix l'estalvi que representa un salari més, actualment, a l'entitat per una acció de comunicació.
- D'altra banda informaran, durant el procés, a les seves companyes de l'àrea d'intervenció directa per demanar aportacions personals en una pluja d'idees en l' eslògan emprat i validació d'aquest.
- Des del Paradigma tecnològic el voluntari expert en edició i muntatge d'imatge i so (com a director cinematogràfic) dirigirà el rodatge del curtmetratge per promocionar el projecte Surt Solidàries i fer la captació de voluntaris per l'entitat. Per a realitzar les activitats d'aquesta acció es comptarà amb el suport voluntari d'estudiants de cinema de l'escola CECC.

Taula núm. 65: Elements, ubicació, temporalització i RRHH de la Campanya de Captació.

RECURSOS MATERIALS	INFRAESTRUCTURA	TEMPORALITZACIÓ	RECURSOS HUMANS
Material fungible, impressora, ordinador, Internet, telèfon, retroprojector i pantalla, pissarra, guixos, càmera de vídeo i cintes, programa d'edició de vídeo i so i attrezzo.	<ul style="list-style-type: none"> • Seu de la Fundació Surt: C/ Guàrdia, 14 (08001) Barcelona. • Muntatge del vídeo: CECC Pge. Flaugier, 49-51 Barcelona. 	<p>Edició vídeo: 2 primeres setmanes del mes de juny de 2012.</p> <p>Difusió: Finals de juny i mes de juliol, i principis de setembre.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 1 Voluntari expert en edició i muntatge de vídeo i àudio. • 1 Coordinadora Punt Integral (SURT SOLIDÀRIES). • 1 Coordinadora del Projecte Incorpora i "prospectora" de Surt. • 1 Responsable del Departament de RRHH. • Grup de suport voluntari d'estudiants de cinema de l'escola CECC.

Font: d'Elaboració pròpia.

POLÍTICA DE PREUS:

Aquesta campanya no comportarà cap cost econòmic a l'entitat. La difusió provocarà un augment d'entrada de recursos (alimentaris, de roba, etc.) per augmentar el nombre de donacions als/es usuaris/es de l'entitat i disminuir així la seva despesa d'economia domèstica.

POLÍTICA COMERCIAL:

- Promoció i comunicació a través de la premsa local, pàgina web de l'entitat, xarxes socials: del vídeo de la campanya de sensibilització i captació de voluntaris pel projecte Surt Solidàries.
- Comunicar a la web de Surt i a diferents xarxes socials: l'inici de captació de voluntariat i especificar la forma d'inscriure's.

DESCRIPCIÓ DE L'ACCIÓ: Disseny d'una campanya de captació de voluntaris i/o col·laboradors puntuals.

Taula núm. 66: Disseny de les Accions de la Campanya de Captació I.

ACCIONS ESTABLERTES A PARTIR DE L'OBJECTIU 3.2
<p>RRHH: 1 Coordinadora Punt Integral (Surt Solidàries), 1 Coordinadora del Projecte Incorpora i “prospectora” de Surt, 1 Responsable del Departament de RRHH.</p> <p>TREBALL EN PETIT GRUP</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establir l'estructura de la campanya per fer difusió de les dues idees clau: captació de personal voluntari i captació de donacions i/o recursos a través de la sensibilització dels ciutadans i empreses de la ciutat. • Redactar el text/notícia que es penjarà a la web de Surt per a la captació del voluntariat (aquest ha de ser atractiu i afavorir la incorporació de la persona). Si un/a voluntari/a es planteja realitzar un voluntariat a una entitat ha de poder donar resposta a preguntes que es pugui plantejar; una per conèixer a quins serveis podria participar, quin tipus de compromís podria assolir, a on es podria dirigir si té consultes pendents per prendre una decisió, etc.²³ <p>FOCUS GRUP</p> <p>RRHH: 1 Coordinadora Punt Integral (Surt Solidàries), 1 Coordinadora del Projecte Incorpora i “prospectora” de Surt, 1 Responsable del Departament de RRHH i participants al focus grup: tècniques de l'àrea d'inclusió/ inserció.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Convocar a les tècniques de l'Àrea d'intervenció directa de l'entitat per participar en una pluja d'idees, per pactar, de forma participativa, l'eslògan que impulsarà la campanya (aquest haurà d'anar acompanyat i relacionat amb la imatge corporativa de Surt).

Font: d'Elaboració pròpia.

²³ Veure l'annex núm. 10: Propostes realitzades a l'entitat durant el període del pràcticum per dissenyar la informació de captació de voluntaris/es.

A continuació la taula conceptual núm. 67, emmarca el procés de rodatge, edició i muntatge del curtmetratge que promocionarà el projecte Surt Solidàries i la captació de voluntaris per l'entitat.

Taula núm. 67: Disseny de les Accions de la Campanya de Captació II (Rodatge del Curtmetratge).

EDICIÓ I MUNTATGE AUDIOVISUAL
REUNIÓ
<p>RRHH: 1 Voluntari expert en edició i muntatge de vídeo i àudio, 1 Coordinadora Punt Integral (Surt Solidàries), 1 Coordinadora del Projecte Incorpora i “prospectora” de Surt, 1 Responsable del Departament de RRHH.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Redactar el guió del curtmetratge a partir de les idees estretes a la pluja d'idees (que es realitzarà al focus grup) per fer l'esborrany d'un storyboard. • Establir el pla de rodatge, pactar la recerca d'actores voluntàries per fer el rodatge (actrius catalanes que representin al col·lectiu de dones que atén Surt, per promocionar l'entitat aportant la seva imatge pública i així arribar a més gent).²⁴
RODATGE DEL CURTMETRATGE
<p>UBICACIÓ: Exterior, edició i muntatge a l'escola CECC.</p> <p>RRHH: 1 Voluntari expert en edició i muntatge de vídeo i àudio i suport voluntari d'estudiants de cinema de l'escola CECC.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rodatge i enregistrament del material audiovisual. • Muntatge del vídeo.
PRESENTACIÓ CURTMETRATGE
<p>RRHH: 1 Voluntari expert en edició i muntatge de vídeo i àudio, 1 Coordinadora Punt Integral (Surt Solidàries), 1 Coordinadora del Projecte Incorpora i “prospectora” de Surt, 1 Responsable del Departament de RRHH i participants al focus grup: tècniques i coordinadores de l'àrea d'inclusió/ inserció, Patronat i Equip Gestor.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visionat del vídeo: Campanya de sensibilització i captació. • Valoració i validació de la campanya de forma conjunta amb tot l'equip de Surt.
DIFUSIÓ
<ul style="list-style-type: none"> • Penjar el vídeo a la web de Surt i adjuntar el link a les xarxes socials. Els voluntaris del rodatge faran córrer la informació per Internet. La coordinadora de prospecció podria fer un mailing a totes les empreses col·laboradores enviant el link de la campanya. • Enviar el vídeo a diferents canals locals per promoció de la campanya de captació de voluntariat i col·laboració amb Surt Solidàries.

Font: d'Elaboració pròpia.

La següent taula conceptual núm. 68 recull les tasques d'avaluació establertes en el disseny d'aquesta Campanya de Captació.

²⁴ Veure l'annex núm. 11: Proposta de “l'storyboard” i l'eslògan previst per la Campanya de Captació, realitzats a l'entitat durant el període del pràcticum.

Taula núm. 68: Avaluació del Disseny de la Campanya de Captació.

TASQUES D'AVALUACIÓ	
AVALUACIÓ INICIAL	A través de l'observació, la responsable del Departament de RRHH que supervisarà el procés de creació de la campanya registrarà aquells aspectes en el procés participatiu que siguin positius o negatius, comprovarà si el consens a la presa de decisions és real, el grau d'implicació i motivació dels participants, per així anar reconduint aquest inici.
AVALUACIÓ FORMATIVA	Un cop es comença a rodar el vídeo i muntar el text es faran diferents proves de so per comprovar: la qualitat del so, si és intel·ligible, si respon a la necessitat i expressa el missatge que es vol transmetre visualment, etc. Un cop gravat el disseny, que s'ha previst en consens, s'ha de revisar conjuntament amb el voluntari expert en edició i muntatge la pista d'àudio i la sincronització del viewer/canvas en la pantalla, per procedir a fer la gravació final. Les dues persones encarregades de dissenyar aquesta campanya dinamitzaran els diferents moments per fer partícips a tots els membres de l'entitat perquè donin la seva opinió en aquest procés de postproducció.
AVALUACIÓ SUMATIVA	La Responsable de RRHH proposarà realitzar una heteroavaluació per fer una reflexió conjunta i alhora realitzar una enquesta de satisfacció als participants de la creació del vídeo i així donar les gràcies a tots per la seva implicació. Convocarà al personals dels diferents departaments de l'entitat i diferent rang per visionar, per primera vegada, la campanya publicitària i així conèixer les seves opinions. El resultat de les seves impressions i opinions ajudarà a donar el vist i plau del vídeo que s'emetrà en diferents canals participatius a través de la xarxa.

Font: d'Elaboració pròpia.

SURT AMB TU: PLA DE COMUNICACIÓ

OBJECTIUS ESPECÍFICS:

- 4.1 Cercar col·laboració externa d'alguna ONL especialista en noves tecnologies que assessorés a Surt en l'autogestió de la seva pàgina web ja existent.
- 4.2 Dissenyar un Pla de Comunicació.

ESTRATÈGIES METODOLÒGIQUES/ INTERVENCIÓNS/ RECURSOS HUMANS:

- Des del Paradigma tecnològic el voluntari especialista en noves tecnologies donarà assessorament i formació en innovació tecnològica i social a la coordinadora del projecte per contribuir, posteriorment, a la bona comunicació i representació externa de l'entitat a partir del Pla de comunicació.
- Treballar des del model participatiu, crític o comunitari en el desenvolupament de les accions.
- La Coordinadora del Projecte Incorpora i "prospectora" de Surt s'encarregarà de liderar aquest disseny. Serà alliberada dels seus càrrecs habituals durant aquest procés, per coordinar els dos equips de treball. D'altra banda les seves funcions de prospecció les assumiran els/es companys

de la seva àrea (prèviament informats), aquests també participaran recolzant la seva absència.

- L'alumne expert en recursos i/o eines de gestió acompanyarà en el procés de disseny del Pla de Comunicació a l'equip, aportant l'estructura i col·laboració.
- El fet de no contractar personal extern per desenvolupar aquest projecte afavoreix l'estalvi que representa una despesa en aquests moments a l'entitat i la col·laboració amb d'altres entitats del camp social expertes en noves tecnologies i gestió.

Taula núm. 69: Elements, ubicació, temporalització i RRHH del Pla de Comunicació.

RECURSOS MATERIALS	INFRAESTRUCTURA	TEMPORALITZACIÓ	RECURSOS HUMANS
Material fungible, impressora, ordinador, Internet, telèfon, retroprojector i pantalla, pissarra, guixos.	Seu de la Fundació Surt: C/ Guàrdia, 14 (08001) Barcelona	<ul style="list-style-type: none"> • Accions Objectiu 4.1: Finals de setembre de 2012. • Accions Objectiu 4.2: Finals de desembre de 2012 fins al mes de març de 2013. 	1er Grup de treball: <ul style="list-style-type: none"> • 1 especialista en noves tecnologies (entitat col·laboradora). • 1 Coordinadora del Projecte Incorpora i "prospectora" de Surt.
			2on Grup de treball: <ul style="list-style-type: none"> • 1 Coordinadora del Projecte Incorpora i "prospectora" de Surt. • Alumne/a voluntari estudiant de recursos de gestió d'ONL. • 2 representants del Patronat, • 3 representants de l'Equip Gestor, • 1 Responsable del Departament de RRHH.

Font: d'Elaboració pròpia.

POLÍTICA DE PREUS:

- Fer un intercanvi de serveis amb l'entitat col·laboradora de noves tecnologies oferint la gestió de selecció de personal adient per cobrir les possibles vacants d'aquests i/o oferint infraestructures per col·laborar amb alguna acció externa d'aquesta entitat. Alhora Surt aportarà difusió de l'entitat col·laboradora agraint la col·laboració d'aquesta, de forma pública, a la seva web.
- Aquest "troc" representaria un estalvi a Surt, per no haver de contractar a curt termini a una empresa externa experta en disseny d'eines de gestió i noves tecnologies i/o subcontractar a una persona fixa per cobrir la manca de departament fixa de comunicació.

POLÍTICA COMERCIAL:

A partir de la implementació i creació del Pla de comunicació, aquest ajudarà a Surt a planificar una sèrie d'accions comunicatives, a difondre els seus objectius i accions, i alhora poder arribar a incrementar el nombre de donants de recursos, voluntaris i simpatitzants.

- Promoció i comunicació d'aquest a través de la pàgina web de l'entitat: atorgarà transparència i visibilitat externa.

DESCRIPCIÓ DE L'ACCIÓ: Disseny d'un Pla de Comunicació per afrontar la competitivitat existent i diversificació de serveis i ONL existents. Aquesta acció pretén, en les seves dues vessants:

- Protegir i visibilitzar les bones pràctiques de participació/col·laboració.
- Aconseguir una àmplia repercusió de l'activitat i de la seva imatge corporativa.
- Incrementar, fidelitzar i crear nou públic.
- Generar nous canals de promoció i difusió de l'activitat.
- Aconseguir notorietat i presència en la societat i en la professió.
- Definir i posar en marxa l'estratègia de publicitat i de suports editorials i publicitaris.
- Rentabilitzar al màxim el pressupost destinat a comunicació.

Taula núm. 70: Disseny de les Accions del Pla de Comunicació.

ACCIONS ESTABLERTES A PARTIR DE L'OBJECTIU 4.1
<p>RRHH: Components del grup de treball 1. TREBALL EN PETIT GRUP</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprendre el funcionament de diferents xarxes socials que fomenten la difusió i col·laboració social. • Aprendre l'autogestió del disseny de la pàgina web vigent de Surt per poder introduir les modificacions i actualitzacions d'informació pertinents.
ACCIONS ESTABLERTES A PARTIR DE L'OBJECTIU 4.2
<p>RRHH: Components del grup de treball 2. FOCUS GRUP</p> <p>FASE 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Investigar i Donar resposta a les següents preguntes per plantejar l'estructura d'un senzill Pla de comunicació: Quina és: la missió, finalitats i objectius de l'entitat? Quins són els projectes, programes i accions més destacades que realitza l'entitat? Quines són les fortaleses, debilitats, amenaces i oportunitats actuals (des d'un punt de vista comunicatiu)? Quins creieu que són els valors afegits de la vostra entitat respecte a d'altres similars (competència directa)? Quines són les actuals zones d'influència o públics directes? Quines són les possibles zones d'influència o públics potencials? Quins creieu que són els objectius comunicatius prioritaris? Quines accions efectuaríeu amb cada una de les zones d'influència actuals i potencials? Quins mitjans faríeu servir per potenciar la vostra comunicació? Quin serà el calendari d'accions? Com avaluaries els resultats obtinguts d'aquest senzill Pla de comunicació? <p>FASE 2:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establir quines seran les eines de comunicació: premsa, RRPP i protocols, publicitat, promoció de venda, atenció al Públic i nou públic, publicacions, imatge i senyalètica. • Organitzar grups de 2 persones i repartir els punts per la redacció posterior: TREBALL EN PETIT GRUP. <ul style="list-style-type: none"> • Posada en comú de les parts redactades per arribar un consens i validar el material redactat. <p>REUNIÓ</p> <p>RRHH: Components del grup de treball 2 i un representant de cada departament de Surt.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un cop finalitzat aquest s'exposarà, en una reunió, el Pla de comunicació per establir i unificar les pautes d'actuació i execució de les accions segons el que marcarà el Pla. Aquest es penjarà a l'abast de tothom. Assistirà un/a representant de cada departament de Surt i posteriorment es reunirà amb el seu equip de treball per fer un traspàs.

Font: d'Elaboració pròpia.

La següent taula conceptual núm. 71 recull les tasques d'avaluació establertes en el disseny del Pla de Comunicació.

Taula núm. 71: Avaluació del Disseny del Pla de Comunicació.

TASQUES D'AVALUACIÓ	
AVALUACIÓ INICIAL	La Coordinadora del Projecte Incorpora i “prospectora” de Surt observarà el grau de participació i implicació, en les aportacions efectuades pels membres, del Grup de treball 2, en el plantejament de l'estructura del Pla de comunicació, a l'inici d'aquesta acció, per saber si tothom entén la demanda, o s'ha de cercar més informació i/o assessorament extern.
AVALUACIÓ FORMATIVA	Fer una reunió setmanal amb les parelles de cada grup de treball per contrastar i validar el disseny. Els dubtes o valoracions que puguin sorgir en el transcurs del disseny s'ho comunicaran via e-mail.
AVALUACIÓ SUMATIVA	Al finalitzar la Coordinadora del Projecte Incorpora i “prospectora” de Surt presentarà a cada departament una còpia final del Pla de comunicació. Aquest estarà a l'abast de tothom a la seva pàgina web. Es realitzarà una heteroavaluació

Font: d'Elaboració pròpia.

PART IV. AVALUACIÓ

16. SISTEMES DE CONTROL I AVALUACIÓ

Ha estat imprescindible establir un sistema d'indicadors durant el procés metodològic de planificació. Aquest permetrà dur a terme l'avaluació de forma pràctica, així com definir la temporalització per poder mesurar cada indicador, encara que aquesta no ha de coincidir en tots els casos. D'aquesta manera es podrà estimar la necessitat d'implementar les mesures correctores adients en el moment adequat.

Els indicadors i els estàndards relatius a l'eficàcia pretenen analitzar l'èxit de les fites aconseguides a partir dels projectes en relació als objectius plantejats. Els projectes, que s'han dissenyat durant el procés d'implementació, estan vinculats als objectius generals dels que van néixer. Per altra banda l'avaluació de l'eficiència fa referència a termes d'adequació dels recursos humans, tècnics, econòmics i materials emprats en cada un dels projectes plantejats. Aquesta part de l'avaluació resulta de gran importància, sobretot en termes de continuïtat i sostenibilitat de les iniciatives (*veure la taula conceptual núm. 76*).

L'avaluació de l'impacte aporta aspectes i dades objectives sobre la influència generada pels projectes sobre les problemàtiques en les que pretén incidir. Així doncs, a partir de hipòtesis genèriques que serien els indicadors plantejats en relació al impacte, s'estableix un possible criteri per mesurar l'efecte multiplicador i positiu de les intervencions. D'aquesta manera, en el moment que les accions planificades en aquest pla de màrqueting s'implementin, s'haurà d'avaluar quin ha estat l'impacte aconseguït en les diferents àrees de l'entitat, tant a nivell intern com extern.

Les següents qüestions podran aportar una pauta per donar resposta a la realització d'aquesta avaluació:

- Han ampliat la demanda de persones voluntàries a l'entitat?
- Han aconseguit més accés a noves fonts de talent?
- Ha millorat l'entorn de treball, motivació i implicació dels/les treballadors/es?
- Han aconseguit un increment del rendiment dels equips?
- Han aconseguit millorar la comunicació interna a partir d'aquest Pla?
- Han augmentat el nivell d'innovació?
- Ha millorat la percepció de Surt en el seu entorn?
- Han aprofitat les oportunitats de mercat diversificant els seus productes i/o serveis?
- Han augmentat la seva base de clients?

- Ha augmentat la satisfacció dels clients (usuaris/es dels diferents programes, empreses i ONL col·laboradores)?
- Aportant eines i recursos de gestió en comunicació, responen millor els productes i serveis de l'entitat per cobrir les necessitats dels usuaris/es?
- S'han dirigit agents externs a Surt a interessar-se en la seva gestió i missió?
- Han comunicat correctament a actors externs la implementació del Pla de Voluntariat de Surt?
- S'han establert aliances estratègiques amb d'altres entitats del sector, compartit bones pràctiques o han arribat a una mena d'acord de col·laboració?
- Han estat efectius els mitjans de comunicació emprats en la difusió de la seva captació de voluntariat i recursos per Surt Solidàries?

Les següents taules conceptuais (*veure de la núm. 72 a la 74*) indiquen els indicadors i estàndards marcats per l'assoliment dels resultats esperats per cada acció que es desenvolupa a cada nou projecte. I per altra banda la taula conceptual núm. 7 permetrà realitzar el seguiment temporal d'aquestes activitats, a través del cronograma d'implementació establert.

Taula núm. 72: Avaluació del Projecte 1: SurtCooperació en Xarxa.

PROJECTE	DISSENY ACCIÓ	OBJECTIUS GENERALS	OBJECTIUS ESPECÍFICS	ACTIVITATS	INDICADORS	ESTÀNDARDS	
PROJECTE 1: SURT COOPERACIÓ EN XARXA	SURT I COL·LOCAT Entitat privada d'inserció laboral en col·laboració i/o concert amb altres entitats públiques o privades.	1. Mantenir els percentatges d'inserció laboral i treballar per augmentar-los.	1.1 Treballar la seva capacitat negociadora amb les empreses col·laboradores i emprar la seva professionalitat com a expertes del sector per definir de forma acurada i precisa els perfils requerits per establir una recerca del/la candidat/a idoni/a.	FOCUS GRUP	Núm. de disseny i redacció de nous projectes a partir de les necessitats detectades de l'actual context social.	4 projectes nous: nivell òptim. 2 projectes nous: nivell acceptable. 0 projectes: nivell insuficient.	
			1.2 Promocionar, adaptar i actualitzar la metodologia de treball per millorar l'actuació de l'entitat en l'adequació i encaix de les necessitats formatives que presenten les usuàries i les demandes de l'actual mercat laboral.	TREBALL EN PETIT GRUP	Núm. de trobades de treball en petit grup.	10: nivell òptim. 5: nivell acceptable. Menys de 5: Nivell insuficient.	
					Creació del Pla Metodològic de formació en inserció i inclusió laboral.	Sí: nivell òptim. No: nivell insuficient.	
			2. Explotar les col·laboracions amb d'altres sectors públics i privats per dissenyar noves línies d'intervenció que cobreixin les necessitats emergents d'un o més col·lectius, elaborant projectes personalitzats que responguin a les seves necessitats reals.	2.1 Buscar el "concert/col·laboració" amb alguna entitat privada o pública per dissenyar un dispositiu d'inserció i demanar aquest de forma conjunta.	MAILING	Núm. d'e-mails enviats a les diferents entitats que reuneixin els requisits de la segmentació del públic objectiu.	De 30 a 40 e-mails: nivell òptim. De 20 a 30 e-mails: nivell acceptable. Menys de 20 e-mails: nivell insuficient.
		REUNIÓ				Núm. d'entitats assistents a la Sessió Informativa	20 entitats: nivell òptim. 10 entitats: nivell acceptable. Menys de 5 entitats: nivell insuficient.
						ENTREVISTES	Núm. de cites pactades amb les entitats assistents a la Sessió Informativa.
		2.2 Ampliar i diversificar les fonts de finançament de l'activitat de Surt per afrontar la retallada en concessió de programes.			FUNDRAISING	Núm. de noves fonts de finançament.	4 fonts: nivell òptim. 2 fonts: nivell acceptable. 0 fonts: nivell insuficient.

Font: d'Elaboració pròpia.

Taula núm. 73: Avaluació del Projecte 2: Implementació i Gestió de SurtComunicació (Un petit gest, et Surt a compte).

PROJECTE	DISSENY ACCIÓ	EINES DE GESTIÓ	OBJECTIUS GENERALS	OBJECTIUS ESPECÍFICS	ACTIVITATS	INDICADORS	ESTÀNDARDS
PROJECTE 2: IMPLEMENTACIÓ I GESTIÓ DE SURTCOMUNICACIÓ	UN PETIT GEST, ET SURT A COMPTE	FASE 1: Pla de voluntariat.	3. Corregir el seu sistema de recerca i font de persones col·laboradores aportant un disseny d'un pla de voluntariat estructurat i una campanya de difusió adient que especifiqui la seva demanda.	3.1 Dissenyar un pla de voluntariat.	TREBALL EN PETIT GRUP	Núm. de trobades de treball en petit grup.	8 trobades: nivell òptim. 6 trobades: nivell acceptable. Menys de 5 trobades: Nivell insuficient.
						Creació del Pla de voluntariat.	Sí: nivell òptim. No: nivell insuficient.
		FASE 2: Campanya de captació.		3.2 Impulsar estratègies de sensibilització per la captació i fidelització de voluntariat.	TREBALL EN PETIT GRUP	Núm. de trobades de treball en petit grup.	3 trobades: nivell òptim. 2 trobades: nivell acceptable. 1 trobada: Nivell insuficient.
					FOCUS GRUP	Creació de l'eslògan de la campanya de captació.	Sí: nivell òptim. No: nivell insuficient.
					REUNIÓ D'EDICIÓ I MUNTATGE AUDIOVISUAL	Creació del Pla de rodatge.	Sí: nivell òptim. No: nivell insuficient.
					RODATGE DEL CURTMETRATGE	Realització del Rodatge i muntatge del vídeo espot.	Sí: nivell òptim. No: nivell insuficient.
					PRESENTACIÓ CURTMETRATGE	Núm. de treballadors/es de Surt que validen el curtmetratge.	11 treballadors/es: nivell òptim. 8 treballadors/es: nivell acceptable. Menys de 6 treballadors/es: Nivell insuficient.
					DIFUSIÓ	Núm. de mitjans de comunicació en el que es farà difusió del vídeo.	3 mitjans: nivell òptim. 2 mitjans: nivell acceptable. 1 mitjans: Nivell insuficient.
						Núm. d'emissions del vídeo anualment.	4 emissions: nivell òptim. 3 emissions: nivell acceptable. Menys de 3 emissions: Nivell insuficient.

Font: d'Elaboració pròpia.

Taula núm. 74: Avaluació del Projecte 2: Implementació i Gestió de SurtComunicació (Surt amb Tu).

PROJECTE	DISSENY ACCIÓ	EINES DE GESTIÓ	OBJECTIUS GENERALS	OBJECTIUS ESPECÍFICS	ACTIVITATS	INDICADORS	ESTÀNDARDS
PROJECTE 2: IMPLEMENTACIÓ I GESTIÓ DE SURTCOMUNICACIÓ	SURT AMB TU	Pla de Comunicació.	4. Afrontar la invisibilitat externa que presenta Surt planificant i dissenyant estratègies de comunicació.	4.1 Cercar col·laboració externa d'alguna ONL especialista en noves tecnologies que assessorés a Surt en l'autogestió de la seva pàgina web ja existent.	TREBALL EN PETIT GRUP	Núm. de convenis de col·laboració establerts amb ONL especialitzades en TIC	2 convenis: nivell òptim. 1 conveni: nivell acceptable. Cap conveni: Nivell insuficient.
						Núm. de sessions formatives sobre eines de gestió digital i xarxes socials.	15 sessions: nivell òptim. 8 sessions: nivell acceptable. 4 sessions: Nivell insuficient.
				4.2 Dissenyar un Pla de Comunicació.	FOCUS GRUP	Núm. de trobades per dissenyar els apartats del Pla de Comunicació.	4 trobades: nivell òptim. 3 trobades: nivell acceptable. Menys de 3 trobades: Nivell insuficient.
						Núm. d'eines i/o recursos de comunicació establerts.	8 eines i/o recursos: nivell òptim. 6 eines i/o recursos: nivell acceptable. Menys de 3 eines i/o recursos: nivell insuficient.
					TREBALL EN PETIT GRUP	Núm. de trobades per contrastar i validar el disseny del Pla.	12 trobades: nivell òptim. 8 trobades: nivell acceptable. Menys de 6 trobades: Nivell insuficient.
						Creació del Pla de comunicació.	Sí: nivell òptim. No: nivell insuficient.
				REUNIÓ	Núm. Treballadors/es de Surt que validen el Pla.	12 treballadors/es: nivell òptim. 8 treballadors/es: nivell acceptable. Menys de 6 treballadors/es: Nivell insuficient.	

Font: d'Elaboració pròpia.

Taula núm. 75: Cronograma d'implementació establert.

CRONOGRAMA PLA DE COMUNICACIÓ SURT				2012								2013					
PROJECTE	DISSENY ACCIÓ		ACTIVITATS	Abril	Maig	Juny	Juliol	Agost	Setembre	Octubre	Novembre	Desembre	Gener	Febrer	Març		
PROJECTE 1: SURT COOPERACIÓ EN XARXA	SURT I COL-LOCAT Entitat privada d'inserció laboral en col·laboració i/o concert amb altres entitats públiques o privades.		FOCUS GRUP														
			TREBALL EN PETIT GRUP														
			MAILING														
			REUNIÓ														
			ENTREVISTES														
			FUNDRAISING														
PROJECTE	DISSENY ACCIÓ	EINES DE GESTIÓ	ACTIVITATS	Abril	Maig	Juny	Juliol	Agost	Setembre	Octubre	Novembre	Desembre	Gener	Febrer	Març		
PROJECTE 2: IMPLEMENTACIÓ I GESTIÓ DE SURT COMUNICACIÓ	UN PETIT GEST, ET SURT A COMPTE	FASE 1: Pla de voluntariat.	TREBALL EN PETIT GRUP														
			TREBALL EN PETIT GRUP														
		FASE 2: Campanya de captació.	FOCUS GRUP														
			REUNIÓ D'EDICIÓ I MUNTATGE AUDIOVISUAL														
			RODATGE DEL CURTMETRATGE														
			PRESENTACIÓ CURTMETRATGE														
	SURT AMB TU	Pla de Comunicació.	TREBALL EN PETIT GRUP														
			FOCUS GRUP														
			TREBALL EN PETIT GRUP														
			REUNIÓ														

Font: d'Elaboració pròpia.

Taula núm. 76: Avaluació de l'Eficiència del Projecte 1 i 2.

RH/RT	INDICADORS	ESTÀNDARDS
Adequació dels recursos humans	Núm. de tècnics/ques que haurien de participar en el desenvolupament dels dos projectes.	100% persones previstes en la planificació: nivell òptim. 75%: nivell acceptable. Inferior al 75%: nivell insuficient.
	Heteroavaluació dels/es tècnics/es i participants sobre la suficiència en RRHH.	90%: nivell òptim. 75%-90%: nivell acceptable. Inferior al 75%: nivell insuficient.
	Núm. de perfils professionals destinats a dissenyar i crear les diferents eines i/o recursos de gestió.	100% dels perfils professionals especificats en la planificació: nivell òptim. 75%: nivell acceptable. Inferior al 75%: nivell insuficient.
Adequació dels recursos tècnics	Núm. de recursos tècnics que s'haurien d'aplicar en el desenvolupament dels projectes.	100% dels recursos previstos en planificació: nivell òptim. 75%: nivell acceptable. Inferior al 75%: nivell insuficient.
	Tipologia dels recursos tècnics establerts.	100% dels recursos especificats en la planificació: nivell òptim. 75%: nivell acceptable. Inferior al 75%: nivell insuficient.
Adequació dels recursos econòmics	Pressupost planificat per desenvolupar el projecte a curt termini.	100% del pressupost previst en la planificació: nivell òptim. 75%: nivell acceptable. Inferior al 75%: nivell insuficient.
	Conceptes de les despeses planificades.	100% destinat als conceptes previstos: nivell òptim. 75%: nivell acceptable. Inferior al 75%: nivell insuficient.

Font: d'Elaboració pròpia.

16.1 SUPERVISIÓ I CONTROL

Es recomana a l'entitat nomenar un òrgan o persona que s'encarregui de la supervisió i control de l'execució de les accions de comunicació i de la implementació de gestió del canvi (planificades i descrites en aquest Pla de màrqueting).

S'aconsella un perfil capaç d'aglutinar el major número d'àrees i que pugui tenir una visió més o menys àmplia del conjunt de tasques i activitats que es realitzen a la Fundació Surt.

En tot cas s'associen a aquest perfil una sèrie de tasques de supervisió i control, que seran les següents:

- De **mínims**: comprovació de la publicació correcta, accessible, etc., dels materials associats a les accions de comunicació, així com de la celebració de les sessions de comunicació que s'acordi dur a terme.
- De **màxims**: recollida del *feedback* de l'acció comunicativa per a poder avaluar l'èxit o el fracàs de les accions comunicatives, podent redefinir-les, ampliar-les o fer-les més específiques si s'han detectat àmbits de millora en el transcurs de la realització de les accions comunicatives.

En tot cas, cal tenir en compte que, per a una correcta supervisió i control de les accions comunicatives s'han establir paràmetres clars tant de l'acció com del seu seguiment. En aquest cas es proposen els paràmetres següents:

- Definició d'objectius i fites, tant generals como específiques, sempre amb la formulació de plans operatius que siguin necessaris per a dur-los a terme.
- Definició de polítiques i protocols de realització de les tasques com a guies de les accions i dels procediments per a l'execució de les accions.
- Adopció d'un sistema de treball adequat per a executar les accions de comunicació.
- Delimitació precisa dels responsables i dels seus nivells de responsabilitat.

17. PRESSUPOSTS

Taula núm. 77: Pressupost del Pla de màrqueting.

PROJECTE	RECURSOS MATERIALS	ESPAI	RRHH	PROJECTE	DISSENY ACCIÓ	RECURSOS MATERIALS	ESPAI	RRHH
PROJECTE 1: SURT COOPERACIÓ EN XARXA	Material fungible, impressora, ordinador, connexió a Internet, telèfon, retroprojector, pantalla, pissarra, guixos.	Aula Surt, despatx de RRHH i de Coordinació.	<ul style="list-style-type: none"> • 1 tècnic coordinador del projecte, • 2 representants del Patronat i • 3 representants de l'Equip Gestor. • 2 coordinadores i 2 tècniques de l'àrea d'inclusió/ inserció. 	PROJECTE 2: IMPLEMENTACIÓ I GESTIÓ DE SURT COMUNICACIÓ	UN PETIT GEST, ET SURT A COMPTE	Material fungible, impressora, ordinador, Internet, telèfon, retroprojector i pantalla, pissarra i guixos, càmera de vídeo i cintes, programa d'edició de vídeo i so i atrezzo.	Aula Surt i despatx de Coordinació.	<ul style="list-style-type: none"> • 1 Coordinadora Punt Integral (SURT SOLIDÀRIES). • 1 Coordinadora del Projecte Incorpora i "prospectora" de Surt. • 1 Responsable del Departament de RRHH.
					SURT AMB TU			<ul style="list-style-type: none"> • 1 Voluntari expert en edició i muntatge de vídeo i àudio. • 1 Coordinadora Punt Integral (SURT SOLIDÀRIES). • 1 Coordinadora del Projecte Incorpora i "prospectora" de Surt. • 1 Responsable del Departament de RRHH. • Grup de suport voluntari d'estudiants de cinema de l'escola CECC.
DESPESES	20 €	100 €	0 €	DESPESES		59 €	0 €	0 €

Font: d'Elaboració pròpia.

Taula núm. 78: Despeses contemplades al Pressupost.

DESPESES CONTEMPLADES		
RECURSOS MATERIALS	INFRAESTRUCTURA	RRHH
<p>El preu en metàl·lic correspon al material fungible i en el projecte 2 s'inclou el preu de 9€ per 2 cintes al total.</p> <p>No s'ha contemplat en el preu reflectit als dos projectes la part proporcional de la tarifa d'Internet i de la factura de telèfon. I en el Projecte 2 s'ha de fer una previsió de 100€/dia per lloguer de càmera de vídeo professional si el voluntari no disposa del material del CECC, el material d'attrezzo reciclat representa un cost 0€.</p>	<p>Cost de lloguer de les instal·lacions 0€ (són de la pròpia entitat), no s'ha reflectit la part proporcional que correspon a la factura per despeses de llum i aigua, però s'ha de valorar en la seva implementació.</p>	<p>Cost 0€ ja que el personal fix de l'Entitat que dissenya aquestes accions ho fa en horari laboral (no cobraran hores extres ja que no les realitzaran) i les persones col·laboradores són voluntàries (s'estipularà un conveni de col·laboració per pactar un intercanvi de serveis entre les dues entitats).</p>
79€ (el preu no inclou el lloguer de la càmera de vídeo).	100€ neteja extra de les instal·lacions durant el Projecte 1.	0 €

Font: d'Elaboració pròpia.

18. CONCLUSIONS

Els objectius personals establerts en un inici (*veure la pàgina núm. 7*), han estat assolits i han reconduït el disseny d'aquest Pla de Màrqueting. Aquest, va néixer a partir de dues hipòtesis, la primera, feia referència a la manca de comunicació i reconeixement extern de la Fundació Surt i alhora alimentava una incertesa sobre el posicionament d'aquesta entitat; però en el transcurs d'aquesta investigació qualitativa i quantitativa he aconseguit, a través de l'anàlisi intern i extern, contrastar i validar aquestes a partir de l'estudi de mercat dut a terme.

És una realitat que les empreses multinacionals han provocat un descontrol econòmic, desvirtuant la missió social de les organitzacions no lucratives, i han compromès el model social de l'Estat del Benestar de la població. Motiu pel qual les ONL han de fer front a aquest context, professionalitzant la seva gestió i els seus recursos humans per poder trobar les mesures necessàries per eradicar les injustícies i canviar el paradigma del món empresarial donant una visió emprenedora, que generi més capital social.

En aquest context socioeconòmic, un dels factors més rellevants és l'increment de col·laboració per part del Tercer Sector amb altres entitats no lucratives junt amb el fet que han de sobreviure a les constants retallades del govern per poder continuar la seva missió. I el pràcticum m'ha permès impulsar un procés participatiu a partir de línies estratègiques de treball en xarxa.

Una bona coordinació i gestió del voluntariat serviria per impulsar i col·laborar en el projecte de Surt Solidàries de l'entitat, un indicador d'impacte ha estat la resposta de les persones que han estat enquestades, aquest fet argumenta que potser encara queda molta feina per fer a l'entorn immediat de l'entitat.

Surt, com d'altres entitats del Tercer Sector, s'ha de conscienciar de la importància del màrqueting aplicat a les entitats no lucratives, aquest procés de gestió pretén satisfer les necessitats emergents, actua com una estratègia de comunicació que cerca la cooperació d'un servei a una causa d'interès social. No es pot entendre aquest com a un tràmit de comercialització, o com comunicació i/o distribució dels serveis. No s'utilitza per fer relacions públiques, ni com a instrument de manipulació de l'opinió de les persones per fer favorable allò que ofereixen.

Si les empreses o els propis agents socials, entenen per màrqueting competitivitat, estan equivocats, ja que hauran d'aprendre que el diàleg sobre les problemàtiques socials que afecten a l'organització són fonamentals per a una gestió eficient i una innovació als seus serveis. Així doncs

s'ha d'anar més enllà, ja que els canvis socials són cada cop més ràpids i els òrgans estatals cada vegada estan menys adaptats per atendre a aquesta realitat.

A nivell personal, tinc confiança en la capacitat de crear de la que disposen els éssers humans i considero que, tant les professionals de Surt com la resta de treballadors del camp social, han de fer de la creativitat una estratègia dirigida al màrqueting aplicat a les ONL, ja que la transformació de les necessitats individuals i col·lectives aporta una millora de l'individu i de la seva comunitat.

Uns comportaments ètics i orientats a la recerca de la qualitat poden produir conseqüències positives tangibles, com ara transmetre una imatge positiva i reforçar la confiança en els serveis que duen a terme les entitats, reduir la despesa pública, o reforçar el rendiment individual i col·lectiu de les organitzacions.

Surt és conscient que les persones participants i col·laboradores de les ONL representen el valor afegit de l'organització, però ha de continuar treballant la imatge externa que representen, ja que aquesta fa que tots els components siguin emissors i protagonistes de la transparència de l'entitat. Aquest Pla de màrqueting ha generat pràctiques d'intervenció i gestió de desenvolupament sostenible a través de la innovació social. I considero que els projectes proposats, d'alguna forma, podran satisfer les necessitats vigents de les persones destinatàries, sense comprometre les que tindran les futures generacions.

Les alternatives estratègiques dissenyades, pretenen cercar una major repercussió mediàtica amb el menor cost possible. D'aquesta forma es podria millorar la seva cohesió social amb altres agents, visibilitzar les seves estratègies innovadores en el camp de les competències, aconseguir un reconeixement social qualitatiu a la seva promoció d'ocupació amb equitat de gènere i aportar noves formes de finançament que afavoreixin un model de gestió que interpreti les necessitats i s'adapti als canvis.

19. BIBLIOGRAFIA I WEBGRAFIA

- **ALAN R. A.** (2006.): *“Social Marketing in the 21st Century”*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- **ALBERT, M. J.** (2007): *“La investigación educativa: claves teóricas”*. Madrid: McGraw-Hill.
- **ANDER EGG, E.** (1987): *“Investigación y Diagnóstico para el Trabajo Social”*. Buenos Aires: Ed. Humanitas.
- **ANDER EGG, E.** (1989): *“Técnicas de Investigación Social”*. Buenos Aires: Ed. Humanitas.
- **ANSOFF, H.I.** (1965): *Estratègies Corporatives*. New York: McGraw-Hill.
- **BAYON, F.** (2002): *“Organizaciones y recursos humanos”*. Madrid. Editorial Síntesis.
- **BRUEL CARRERAS, A.** (2002): *“Los Voluntarios en la organización”*. Ponència sobre la necessitat de democràcia i participació en les organitzacions sense ànim de lucre. Congrés Català de l’Associacionisme i Voluntariat (Novembre de 2002).
- **CONNORS, T.D.** (1998): *“Manual de les organitzacions no lucratives”*. Barcelona. Pleniluni
- **DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (EDS.)** (2005): *“The Sage Handbook of Qualitative Research”*. (3.ªed.). London: Sage.
- **CABRERA, P.** (2005): *“Nuevas tecnologías y exclusión social. Un estudio sobre las posibilidades de las TIC en la lucha por la inclusión social en España”*. Universidad Comillas y Fundación Telefónica, Madrid.
- **CASADO, D.** (2003): *“Delimitación del sector voluntario de objeto social en España”* a Rodríguez Cabrero, G. (Coord.) *Las entidades voluntarias de acción social en España*. Madrid: Fundación FOESSA.
- **CASADO, D.** (2003): *“Imagen y realidad de la acción voluntaria”*. Barcelona: Hacer.
- **GARCÍA HERRERO, G.A.** (2008): *“Reflexiones y Utilidades sobre el diagnóstico y la programación de la intervención social”*. Colección Servicios Sociales y Política Social nº 83. Consejo General del Colegio oficial de diplomados de Trabajo Social y Asistentes Sociales: Madrid.
- **ESPING-ANDERSEN, G.** (1993): *“Los tres mundos del Estado de Bienestar”*. Valencia: Edicions Alfons el Magnànim.
- **GIDDENS, A.** (1995): *“Sociología”*. Aliança Universal Textos.
- **IRVING, D. K.; REA, P.W.** (2010): *“Cortos en cine y video. Producción y dirección”*. OMEGA, S.A. Barcelona.
- **KOTLER, P.; ZALTMAN, G.** (1971): *“Social marketing: An approach to planned social change”*. Journal of Marketing.
- **KOTLER, P.; ANDREASEN, A.** (1982): *“Strategic marketing for nonprofit organizations”*. New Jersey: Prentice-Hall.

- **KOTLER, P.; ROBERTO, E.** (1992): “Marketing social”. Madrid: Díaz de Santos.
- **KOTLER, P.; FOX, K. F.A.** (1998): “Marketing Estratégico para Instituições Educacionais”. Atlas:(1ª ed.).
- **KOTLER, P.** (2007): “Marketing en el sector público. Todas las claves para su mejora”. Barcelona: Prentice Hall.
- **LADERO, G.; GALER M.; CASQUET, C.; VALERO, A.** (2003): “El sector financiero y los productos ‘solidarios’. Una referencia al caso español”. Comunicación presentada en las II Jornadas Internacionales de Marketing Público y No Lucrativo, celebradas en Zaragoza.
- **LATORRE, A.; RINCÓN, D. DEL; ARNAL, J.** (2003): “Bases metodológicas de la investigación educativa”. Barcelona: Ediciones Experiencia.
- **LEVITT, T.** (1973): “El tercer sector: nuevas tácticas para una sociedad sensible”. Nueva York: AMACOM.
- **LINCOLN, Y. S.; GUBA, E. G.** (1985): “Naturalistic Inquiry”. Beverly Hills, CA: Sage.
- **LÓPEZ CEBALLO, P.; OTROS.** (2001): “Un método de evaluación formativa en el campo social”. Madrid: Popular.
- **LUNA, L.** (2011): Apunts de Comunicació. Fundació Pere Tarrés.
- **LUMB, R.** (2003): “Charles Booth documentos sobre la vida y trabajo de la gente en Londres, 1887-1903”. Biblioteca de la Universidad de Liverpool, Colecciones Especiales y Archivos.
- **MASUDA, Y.** (1984): “La sociedad informatizada como sociedad post-industrial”. Madrid: Fundesco-Tecnos,
- **MARTÍNEZ ROMÁN, M.A.** (2001): “Gènere i pobresa i exclusió social: diferents conceptualitzacions i polítiques públiques” a Tortosa.
- **MATEO, J.; VIDAL, M. C. (COORD.)** (2000): Mètodes d'investigació en educació. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya.
- **MOLINER, M.** (1998): “Marketing social. La gestión de las causas sociales”. Madrid: Esic.
- **MORA, P.** (2002): Apunts d'Organització i Màrqueting. Fundació Pere Tarrés. Barcelona.
- **MORA P.** (2006): Marketing, serveis i comunicació. Mòdul 3, Postgrau d'Organitzacions No Lucratives. Fundació Pere Tarrés. Escoles Universitàries de Treball Social i Educació Social. Universitat Ramon Llull. Barcelona.
- **OBSERVATORI DEL TERCER SECTOR** (2009): Anuari 2009 del tercer Sector Social de Catalunya (1ª ed). Barcelona: Taula d'entitats del tercer sector de Catalunya.
- **PÉREZ, L.** (2006): “Marketing social. Teoría y práctica”. Madrid: Pearson-Prentice Hall.
- **PORTER, M.E.** (2002). Estrategia competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. México. CECSA.

- **RODRÍGUEZ CABRERO, G.** (2005): "Los retos del Tercer Sector en España en el espacio social europeo. Especial referencia a las organizaciones de acción social". Revista Española del Tercer Sector.
- **RUBIO, M.J.; VARAS, J.** (1997): "El análisis de la realidad en la intervención social. Métodos y técnicas de investigación". Madrid: CCS.
- **SANTESMASES MESTRE, M.** (1999): "Marketing. Conceptos y Estrategias", 4ª ed. Madrid: Editorial Pirámide.
- **TAMAYO y T., M.** (1985): "Manual del proyecto de investigación". Serie textos universitarios del ICESI. Cali.
- **VAN MANEN, M.** (2003): "Investigación educativa y experiencia vivida". Barcelona: Idea Books.
- **VERNIS, A. ET AL.** (1998): "La gestión de las organizaciones no lucrativas". Barcelona: Ed. Deusto.
- **VERNIS, A. ET AL.** (2004): "Los retos en la gestión de las organizaciones no lucrativas claves para el fortalecimiento institucional del tercer sector". Barcelona: Ed. Granica (ESADE).
- **ZURDO, A.** (2003): "Voluntariado y estructura social. Funciones y límites". Madrid: FOESSA.

WEBGRAFIA

- **BUSTOS, H.** (2007): "Tecnologías de gestión":
<http://www.geocities.com/holman.bustos/tecnologiasdegestion>
- **Departament d'Estudis l'Àrea d'Economia, Empresa i Ocupació de l'Ajuntament de Barcelona.**
 (Taula Perfil de l'atur registrat a Barcelona 2012):
http://w27.bcn.cat/porta22/images/es/Atur%20registrat%20a%20Barcelona_abril%202012_tcm24-20738.pdf
- **Diccionari Normatiu de Competències Transversals de l'ECAS:**
<http://acciosocial.org/wp-content/uploads/2012/07/diccionari-competencies-transversals-ECAS.pdf>
- **Enquesta de l'Eurobaròmetre sobre pobresa i exclusió social (2010):**
http://www.noticiaspsh.org/IMG/pdf/3853_ebs_355_fact_es_es.pdf
- **CASTELLS, M.** (2001): "Internet, libertad y sociedad: una perspectiva analítica". Lección inaugural del curso académico 2001-02 de la Universitat Oberta de Catalunya:
http://www.uoc.edu/web/esp/launiversidad/inaugural01/intro_conc_imp.html
- **LEVITT, T.** (1973):
<http://www.mbsportal.bl.uk/taster/subjareas/busmanhist/mgmtthinkers/levitt.aspx>
- **"Libro blanco sobre el Tercer Sector de Acción Social en España"(2000):**
http://www.observatoritercersector.org/pdf/publicacions/01_documento_sintesis_libro_blanco_cs.pdf
- **Informe sobre la Pobreza Femenina a la Unió Europea (2011):**
<http://xarxanet.org/social/noticies/contra-la-pobreza-femenina>

- **MACFADYEN, L.; STEAD, M. Y HASTINGS, G.** (1999): “A Synopsis of Social Marketing”. University of Strathclyde. Glasgow:

http://www.ism.stir.ac.uk/pdf_docs/social_marketing.pdf

- **Manual de gestión del voluntariado** (Obra Social “La Caixa”):

http://www.observatoritercersector.org/pdf/publicacions/2010_01_manual_gestion_voluntariado.pdf

- **Plan del Voluntariado** (claves para la gestión del voluntariado en ONL - Fundación Luís Vives):

http://www.valuenetwork.org.uk/Documents%20for%20Website/Bibliog%20docs/Cuaderno_Gest_6.pdf

- **Protocol de Qualitat: INSERQUAL II:**

<http://www2.peretarres.org/inserqual/InserQualcat.pdf>

- **SURT. Fundació de Dones. Fundació Privada:**

<http://www.surt.org/>

DOCUMENTACIÓ DE LA FUNDACIÓ SURT

- Memòria SURT (2010).
- Fundació Surt Memòria de sostenibilitat (2011).
- Pla d’Objectius Fundació SURT (Període 2010-2013).

20. ANNEXOS

ÍNDEX ANNEXOS			
Núm. d'Annex	Pàgina	Núm. d'Annex	Pàgina
Annex núm. 1	184	Annex núm. 2	184
Annex núm. 3	185	Annex núm. 4	206
Annex núm. 5	206	Annex núm. 6	207
Annex núm. 7	215	Annex núm. 8	227
Annex núm. 9	231	Annex núm. 10	238
Annex núm. 11	240		

20.1 ÍNDEX DEL MATERIAL GRÀFIC COMPLEMENTARI (TAULES CONCEPTUALS I FIGURES)

ÍNDEX TAULES CONCEPTUALS	
Continguts	Pàgina
Taula núm. 1: Presentació de l'entitat i Anàlisi de l'entorn (Fase Anàlisi Diagnòstic).	18
Taula núm. 2: Anàlisi de la competència (Fase Anàlisi Diagnòstic).	19
Taula núm. 3: Anàlisi Intern I (Fase Anàlisi Diagnòstic).	20
Taula núm. 4: Anàlisi Intern II (Fase Anàlisi Diagnòstic).	21
Taula núm. 5: Estudi de Mercat i procés general del Pla de Màrqueting (Fase Anàlisi Diagnòstic).	22
Taula núm. 6: Qüestions relatives al màrqueting com a tecnologia de gestió.	31
Taula núm. 7: Màrqueting Tradicional versus Màrqueting Aplicat a les ONL.	35
Taula núm. 8: Factors Polítics (PESTEL).	56
Taula núm. 9: Factors Econòmics I (PESTEL).	57
Taula núm. 10: Factors Econòmics II (PESTEL).	58
Taula núm. 11: Factors Socioculturals I (PESTEL).	59
Taula núm. 12: Factors Socioculturals II (PESTEL).	60
Taula núm. 13: Factors Tecnològics I (PESTEL).	61
Taula núm. 14: Factors Tecnològics II i Factors Medioambientals (PESTEL).	62
Taula núm. 15: Factors Legals I (PESTEL).	63
Taula núm. 16: Factors Legals II (PESTEL).	64
Taula núm. 17: Anàlisi Intern de la Competència.	67
Taula núm. 18: Anàlisi Intern de la Competència II.	68

Taula núm. 19: Anàlisi Intern de la Competència III.	69
Taula núm. 20: Anàlisi Intern de la Competència IV.	70
Taula núm. 21: Anàlisi Intern de la Competència V.	71
Taula núm. 22: Anàlisi Intern de la Competència VI.	72
Taula núm. 23: Anàlisi Intern de la Competència VII.	73
Taula núm. 24: Anàlisi Intern de la Competència VIII.	74
Taula núm. 25: Anàlisi Intern de la Competència IX.	75
Taula núm. 26: Comparativa de la Política de Serveis.	76
Taula núm. 27: Comparativa de la Política de Serveis II.	77
Taula núm. 28: Àmbits d'Activitat de la Fundació Surt.	85
Taula núm. 29 : Fonts d'Informació de Surt.	94
Taula núm. 30 : Presència als mitjans de comunicació.	101
Taula núm. 31 : Sensibilització Surt.	101
Taula núm. 32: Entitats Finançadores de programes i recursos de la Fundació Surt I.	105
Taula núm. 33: Entitats Finançadores de programes i recursos de la Fundació Surt II.	106
Taula núm. 34: Entitats Finançadores de programes i recursos de la Fundació Surt III.	107
Taula núm. 35: Perspectiva Externa del Pla d'Objectius (2010-2013).	108
Taula núm. 36: Perspectiva Interna del Pla d'Objectius (2010-2013).	109
Taula núm. 37: Perspectiva Financera i Perspectiva d'Aprenentatge i creixement del Pla d'Objectius (2010-2013).	110
Taula núm. 38: Fitxa tècnica de la Mostra.	117
Taula núm. 39: Enquestes Grup Mostra A i B.	118
Taula núm. 40: Enquestes Grup Mostra C i D.	119
Taula núm. 41: Estructura, variables i número de preguntes dels qüestionaris A, B, C i D.	121
Taula núm. 42: Resultats Destacats de les Diferents Enquestes Realitzades als 4 Grup Mostra I.	123
Taula núm. 43: Resultats Destacats de les Diferents Enquestes Realitzades als 4 Grup Mostra II.	124
Taula núm. 44: Dades Demogràfiques Grup Mostra A (Professionals del Camp Social).	125
Taula núm. 45: Dades Demogràfiques Grup Mostra B (Voluntaris/es Externs a l'entitat).	126
Taula núm. 46: Dades Demogràfiques Grup Mostra C (Usuàries Surt).	127
Taula núm. 47: Dades Demogràfiques Grup Mostra D (Ciutadans/es i Veïns/es del Barri del Raval i Zona Centre).	127
Taula núm. 48: SODA-MECA I (Elements: Satisfacció i Accions: Manténir).	129

Taula núm. 49: SODA-MECA II (Elements: Oportunitats i Accions: Explotar-les).	130
Taula núm. 50: SODA-MECA III (Elements: Desfavorable i Accions: Corregir-ho).	131
Taula núm. 51: SODA-MECA IV (Elements: Amenaça i Accions: Afrontar-la).	132
Taula núm. 52: Impacta de les Agències de Col·locació.	138
Taula núm. 53: Segmentació de nous perfils d'usuaris/es I.	140
Taula núm. 54: Segmentació del Públic Objectiu de Caire Extern I: Projecte 1.	141
Taula núm. 55: Segmentació del Públic Objectiu de Caire Extern II: Projecte 2.	142
Taula núm. 56: Segmentació del voluntariat.	143
Taula núm. 57: Necessitats detectades en la Fase de diagnòstic.	148
Taula núm. 58: Cronograma de Surt i Col·locat.	149
Taula núm. 59: Elements, ubicació i RRHH del disseny de Surt i Col·locat.	150
Taula núm. 60: Disseny de les Accions de Surt i Col·locat.	151
Taula núm. 61: Avaluació del Disseny de Surt i Col·locat.	152
Taula núm. 62: Elements, ubicació, temporalització i RRHH del Pla de Voluntariat.	153
Taula núm. 63: Disseny de les Accions del Pla de Voluntariat.	154
Taula núm. 64: Avaluació del Disseny del Pla de Voluntariat.	154
Taula núm. 65: Elements, ubicació, temporalització i RRHH de la Campanya de Captació.	155
Taula núm. 66: Disseny de les Accions de la Campanya de Captació I.	156
Taula núm. 67: Disseny de les Accions de la Campanya de Captació II (Rodatge del Curtmetratge).	157
Taula núm. 68: Avaluació del Disseny de la Campanya de Captació.	158
Taula núm. 69: Elements, ubicació, temporalització i RRHH del Pla de Comunicació.	159
Taula núm. 70: Disseny de les Accions del Pla de Comunicació.	160
Taula núm. 71: Avaluació del Disseny del Pla de Comunicació.	161
Taula núm. 72: Avaluació del Projecte 1: SurtCooperació en Xarxa.	165
Taula núm. 73: Avaluació del Projecte 2: Implementació i Gestió de SurtComunicació (Un petit gest, et Surt a compte).	166
Taula núm. 74: Avaluació del Projecte 2: Implementació i Gestió de SurtComunicació (Surt amb Tu).	167
Taula núm. 75: Cronograma d'implementació establert.	168
Taula núm. 76: Avaluació de l'Eficiència del Projecte 1 i 2.	169
Taula núm. 77: Pressupost del Pla de màrqueting.	171
Taula núm. 78: Despeses contemplades al Pressupost.	172
Taula núm. 79: PESTEL (Anàlisi de l'entorn).	184

Taula núm. 80: Participants per programa.	185
Taula núm. 81: Projectes Iniciatives d'Inserció.	191
Taula núm. 82: Participants per programa.	192
Taula núm. 83: Participants per Recursos Transversals de Suport.	197
Taula núm. 84: Prospecció/Intermediació.	200
Taula núm. 85: Participants per Processos Desenvolupament Comunitari.	201
Taula núm. 86: Dades Consultoria Especialista en Gènere.	204
Taula núm. 87: Projectes de Recerca Surt.	204
Taula núm. 88: Projectes de Recerca Europeus.	205
Taula núm. 89: Participants per Programes d'Emprenedoria.	205
Taula núm. 90: Enquesta Grup mostra A: Professionals del Camp Social I (Pg. n. 1 i 2).	216
Taula núm. 91: Enquesta Grup mostra A: Professionals del Camp Social II (Pg. n. 3).	217
Taula núm. 92: Enquesta Grup mostra A: Professionals del Camp Social III (Pg. n. 3 i 4).	218
Taula núm. 93: Enquesta Grup mostra A: Professionals del Camp Social IV (Pg. n. 5 a 7).	219
Taula núm. 94: Enquesta Grup mostra B: Voluntaris/es externs a l'entitat I (Pg. n. 1).	219
Taula núm. 95 : Enquesta Grup mostra B: Voluntaris/es externs a l'entitat II (Pg. n. 2).	220
Taula núm. 96: Enquesta Grup mostra B: Voluntaris/es externs a l'entitat III (Pg. n. 3).	220
Taula núm. 97: Enquesta Grup mostra B: Voluntaris/es externs a l'entitat IV (Pg. n. 3).	221
Taula núm. 98: Enquesta Grup mostra B: Voluntaris/es externs a l'entitat V (Pg. n. 3 a 6).	222
Taula núm. 99: Enquesta Grup mostra B: Voluntaris/es externs a l'entitat VI (Pg. n. 7).	223
Taula núm. 100: Enquesta Grup mostra C: Usuàries Surt I (Pg. n. 1 a 3).	223
Taula núm. 101: Enquesta Grup mostra C: Usuàries Surt II (Pg. n. 4 a 6).	224
Taula núm. 102: Enquesta Grup mostra C: Usuàries Surt III (Pg. n. 7).	225
Taula núm. 103: Enquesta Grup mostra D: Ciutadans/es veïns/es del Raval i zona Centre I (Pg. n. 1 i 2).	225
Taula núm. 104: Enquesta Grup mostra D: Ciutadans/es veïns/es del Raval i zona Centre II (Pg. n. 3 i 4).	226
Taula núm. 105: Enquesta Grup mostra D: Ciutadans/es veïns/es del Raval i zona Centre III (Pg. n. 5 a 7).	227
Taula núm. 106: Plantilla Pla de RRHH per la Gestió del Voluntariat.	238

ÍNDIX FIGURES	
Continguts	Pàgina
Figura núm. 1: Organigrama de la Fundació Surt.	13
Figura núm. 2: Estructura Pla de màrqueting.	42
Figura núm. 3: Estructura Pla de màrqueting II.	42
Figura núm. 4: Models del Procés d'Acompanyament a l'Inserció Laboral.	53
Figura núm. 5: Les 5 Forces de Porter (Anàlisi de la Competència).	65
Figura núm. 6: Vincles Col·laboradors Surt.	81
Figura núm. 7: Trajectòries dels Col·lectius Atesos per la Fundació Surt.	91
Figura núm. 8: Estructura Organitzativa de la Fundació Surt.	95
Figura núm. 9: Grups d'interès.	98
Figura núm. 10: Ingressos i Despeses de la Fundació Surt (2011).	103
Figura núm. 11: Categories d'Ingressos.	103
Figura núm. 12: Soda-meca (Anàlisi Intern).	184
Figura núm. 13: Perfil de l'Atur Registrat a Barcelona (Abril 2012).	206
Figura núm. 14: Resultats enquesta (Grup Mostra A sobre 30 professionals).	228
Figura núm. 15: Resultats enquesta (Grup Mostra A sobre 19 professionals).	228
Figura núm. 16: Resultats enquesta (Grup Mostra A sobre 30 professionals).	228
Figura núm. 17: Resultats enquesta (Grup Mostra A sobre 19 professionals).	228
Figura núm. 18: Resultats enquesta (Grup Mostra B sobre 20 voluntaris/es).	229
Figura núm. 19: Resultats enquesta (Grup Mostra B sobre 20 voluntaris/es).	229
Figura núm. 20: Resultats enquesta (Grup Mostra C sobre 80 usuàries).	229
Figura núm. 21: Resultats enquesta (Grup Mostra C sobre 80 usuàries).	230
Figura núm. 22: Resultats enquesta (Grup Mostra C sobre 80 usuàries).	230
Figura núm. 23: Resultats enquesta (Grup Mostra C sobre 80 usuàries).	230
Figura núm. 24: Resultats enquesta (Grup Mostra D sobre 35 veïns).	231
Figura núm. 25: Resultats enquesta (Grup Mostra D sobre 35 veïns).	231
Figura núm.26: Leitmotiv Storyboard Surt Solidàries.	240
Figura núm. 27: Leitmotiv Storyboard Gràfic de Surt Solidàries.	241

ANNEX núm. 1

PESTEL: Taula conceptual emprada per desenvolupar aquesta tècnica en la fase diagnòstic.

Taula núm. 79: PESTEL (Anàlisi de l'entorn).

FACTORS	FORCES DE L'ENTORN QUE PODEN AFECTAR A LA FUNDACIÓ SURT	CONSEQÜENCIES D'AQUESTES FORCES
FACTORS POLÍTICS		
FACTORS ECONÒMICS		
FACTORS SOCIOCULTURALS		
FACTORS TECNOLÒGICS		
FACTORS MEDIOAMBIENTALS		
FACTORS LEGALS		

Font: Elaboració pròpia.

ANNEX núm. 2

SODA MECA: Imatge de la taula conceptual unificada que representa i desenvolupa el Soda-Meca.

Figura núm. 12: Soda-meca (Anàlisi Intern).

	ELEMENTS	ACCIONS	
PRESENT	SATISFACCIÓ	MANTENIR	+
	OPORTUNITATS	EXPLOTAR-LES	
FUTUR	DESFAVORABLE	CORREGIR-HO	-
	AMENAÇA	AFRONTAR-LA	

Font: Elaboració a partir de López, P.; VV.AA. (2001) i elaboració pròpia.

ANNEX núm. 3

9.1 TIPUS DE SERVEIS

A l'inici de cada un d'aquests àmbits i/o línies d'actuació de l'entitat trobarem diferents índexs, en format de taula conceptual, que ens permetran disposar d'una visió perifèrica per situar quins són els programes, projectes, accions i serveis que desenvolupa cada un d'aquests.

PROGRAMES D'INCLUSIÓ I INSERCIÓ

Taula núm. 8o: Participants per programa.

Programes d'inclusió i inserció					
Participants per programa Curs 2011-2012					
Nº	Programes d'Inclusió i Inserció	Dones	Homes	TOTAL	% d'inserció
1	Itineraris Personals Inserció (IPI)	293	84	377	11%
1	Dispositiu Integral d'Inserció (DIFIS)	117	-	117	47%
1	Itinerari Professional Noies Joves	70	-	70	36%
1	Programa Recol·locació Treballadores Sexuals (ITI)	10	-	10	43% (obert)
2	Itineraris de recol·locació Treballadores Sexuals 2010-2011 (DIR-TS)	41	-	41	51%
2	Programa Inserció Renda Mínima	94	-	94	33%
2	Re-Incorpora. Formació per persones privades de llibertat	4	10	14	19% (obert)
2	"SALTA" Formació i contractació de joves (Inditex/Surt)	32	15	57	66%
1	Itinerari dones Gitanes barri de La Mina	67	-	67	27%
1	Itinerari d'Inserció de Joves de Sant Boi	66	-	66	34%
1	Programa Pilot – coaching Ocupacional per noies joves	12	-	12	33%
1	Apoderament Joves Gitanes de Viladecans	19	-	19	-
16	TOTAL PARTICIPANTS	825	109	934	

Font: Elaboració a partir de la Memòria de Sostenibilitat (2011) i elaboració pròpia.

ELS ITINERARIS PERSONALS D'INSERCIÓ (IPI)

- **Destinataris/es:** prioritàriament a persones (a l'any 2010 per primer cop, hi van participar homes) perceptores de prestacions (Atur o Prodi) derivades a SURT des de les Oficines de Treball de la Generalitat (OTG) que realitzen la selecció prèvia.

- **Objectiu:** desenvolupar accions d'informació, orientació (laborals i professionals) i motivació mitjançant les quals s'identifiquen les necessitats de millora en el perfil professional per ampliar les possibles sortides.
- **Metodologia:** el programa inclou la derivació cap a altres accions de formació ocupacional i de recerca de feina de què disposa l'entitat.
- **Termini:** durant el curs 2011-2012 s'han executat dos Itineraris Personals d'Inserció: la continuació de l'itinerari iniciat el 2011 (gener a març) i l'itinerari 2012 (maig a desembre).
- **Finançat per:** Servei d'Ocupació de Catalunya (Departament de Treball - Generalitat de Catalunya).

DISPOSITIU INTEGRAL D'INSERCIÓ SOCIOLABORAL (DIFIS)

- **Destinatàries:** dones en situació d'exclusió o risc: aturades de llarga durada, especialment majors de 40 anys; responsables de famílies monoparentals; inactives; immigrades amb estudis professionals sense homologar; que pateixen violència masclista.
- **Metodologia:** El programa treballa la definició del projecte professional personal, la recuperació dels recursos personals i el desenvolupament de competències professionals que facilitin a les dones participants, l'entrada en el mercat laboral i la millora de l'ocupabilitat.
- **Termini:** durant l'any 2012 (febrer a desembre).
- **Finançat per:** Direcció General d'Igualtat d'Oportunitats en el Treball (Departament de Treball- Generalitat de Catalunya).

ITINERARI PROFESSIONAL NOIES JOVES

- **Destinatàries:** noies joves, per grup d'edat els 12% són menors de 25 anys perceptores de prestacions (Atur) derivades a SURT des de les Oficines de Treball de la Generalitat (OTG) que realitzen la selecció prèvia.
- **Metodologia:** dutes a terme des d'una perspectiva socio-educativa constructivista, un model de desenvolupament de competències i l'aplicació transversal de l'enfocament de gènere.
- **Termini:** durant l'any 2012 (febrer a desembre).

- **Finançat per:** Direcció General d'Igualtat d'Oportunitats en el Treball (Departament de Treball - Generalitat de Catalunya).

PROGRAMA RECOL·LOCACIÓ TREBALLADORES SEXUALS

- **Destinatàries:** dones treballadores sexuals.
- **Objectiu:** incorporar a treballadores sexuals que hagin pres la decisió voluntària de recol·locar-se laboralement, optant a una ocupació reconeguda formalment.
- **Metodologia:** es recolza en un programa, posterior a la inserció, d'assessorament i suport pel manteniment o la millora en el lloc de treball. S'aborden els diferents factors d'exclusió que condicionen el seu accés al mercat laboral, oferint diferents recursos orientats al seu apoderament des d'una perspectiva radicalment desestigmatitzadora.
- **Termini:** El programa és una proposta que es duu a terme des de l'any 2006 fins a l'actualitat (s'han realitzat 4 edicions d'aquest projecte).

- **Finançat per:**

- **Itinerari de recol·locació:** ABITS (Agència per a l'Abordatge Integral del Treball sexual - Ajuntament de Barcelona).
- **Itinerari d'assessorament i suport:** Departament de Treball de la Generalitat de Catalunya.

ITINERARI D'INSERCIÓ PER A DONES ACOLLIDES A LA RMI

- **Destinatàries:** dones en situació d'atur, perceptores de la Renda Mínima d'Inserció (RMI).
 - **Objectiu:** millorar l'ocupabilitat de les dones participants mitjançant el desenvolupament de processos orientats a l'adquisició d'hàbits, la motivació i el desenvolupament de competències que facilitin el seu procés d'inserció.
 - **Metodologia:** el programa es planteja incidir en el mercat de treball a través de la sensibilització i l'establiment de vincles de col·laboració amb les empreses per tal de facilitar la inserció d'aquest grup de dones en condicions d'igualtat d'oportunitats.
 - **Termini:** durant l'any 2012 (març a desembre).
-
- **Finançat per:** Direcció General d'Igualtat d'Oportunitats en el Treball (Departament de Treball - Generalitat de Catalunya).

RE-INCORPORA. FORMACIÓ PER PERSONES PRIVADES DE LLIBERTAT

- **Destinataris:** Interns de centres penitenciaris del nostre país que es troben en la fase final de la seva condemna.
- **Finalitat:** que les persones que han estat privades de llibertat i presenten grans dificultats per accedir a una ocupació puguin, a través del programa, normalitzar la seva vida i tornar a sentir-se integrades socialment.
- **Metodologia:** optimitzar diferents accions dirigides per aconseguir la inserció d'aquestes persones a través d'una intervenció integral que contempli tots els aspectes que han provocat el procés d'exclusió. La implicació personal dels participants en el procés és fonamental i imprescindible.
- **Entitats Finançadora:** la Caixa d'Estalvis i Pensions de Barcelona.

SALTA INSERCIÓ NOIS/ES JOVES (INDITEX-SURT)

- **Destinatàries:** noies joves seleccionades per Surt i nois derivats pel Casal dels Infants.
- **Finalitat:** el projecte SALTA pretén abordar la integració laboral de persones en risc d'exclusió dins d'un marc de responsabilitat social empresarial i com a producte del diàleg entre diferents actors socials (administració, empreses i entitat social com a part de la societat civil).
Parteix de l'experiència prèvia realitzada pel Grup Inditex a França, que es vol replicar a Catalunya en el marc de la Responsabilitat Social Corporativa del Grup Inditex.
- **Objectiu:** crear una via d'accés al mercat laboral per a joves en risc d'exclusió social i econòmica, a través del disseny i implementació d'un programa formatiu innovador que permeti trencar paradigmes socials i culturals, que poden dificultar la inserció i alhora oferir un coneixement professional molt adaptat als requeriments del sector i les cadenes del grup.
- **Metodologia:** es treballen els coneixements tècnics, les motivacions, els valors i les creences que poden ajudar a desenvolupar les capacitats personals i professionals i a sostenir amb èxit el procés d'incorporació laboral. Al llarg de tot el procés formatiu es mantenen tutories personalitzades de suport, així com mentoratge per part de treballadors i treballadores del Grup Inditex durant les pràctiques laborals que duen a terme els i les joves participants.

- **Entitats Finançadores:** és una iniciativa conjunta entre el Grup Inditex i Surt. Fundació de dones. Fundació Privada, amb el suport del Departament d'Empresa i Ocupació de la Generalitat de Catalunya, mitjançant la convocatòria Forma i Contracta del Servei d'Ocupació de Catalunya, (SOC).

ITINERARI INSERCIÓ DONES GITANES DEL BARRI DE LA MINA

- **Destinatàries:** dones del barri de La Mina i majoritàriament a les dones d'ètnia gitana. Es troben en una situació d'especial vulnerabilitat davant el mercat laboral actual, tant per la pròpia situació del mercat com pels factors de triple discriminació afegits: per raons de gènere, d'ètnia (ser gitana) i de situació socioeconòmica (viure en un barri degradat amb un nivell econòmic molt baix).
- **Objectiu:** promoure la seva inserció sociolaboral.
- **Metodologia:** el programa pretén realitzar un procés d'inserció laboral que permeti a les dones usuàries accedir, mantenir-se i promocionar-se en el mercat laboral formal, en igualtat d'oportunitats.
- **Termini:** des de l'any 2000, SURT porta a terme aquest programa. La durada d'aquest és del gener al desembre de 2012.
- **Finançat per:** Consorci del Barri de La Mina (Barcelona).

ITINERARI D'INSERCIÓ DE JOVES DE SANT BOI

- **Destinatàries:** dones joves.
- **Ubicació:** barri de Camps Blancs (Sant Boi de Llobregat).
- **Finalitat:** Estudi sobre la comunitat gitana del barri.
- **Finançats per:** Ajuntament de Sant Boi.

PROGRAMA PILOT - COACHING OCUPACIONAL PER NOIES JOVES

- **Destinatàries:** dones joves.

- **Finalitat:** afrontar els reptes que planteja Surt a mig i llarg termini, partint de l'experiència dels anys anteriors, per poder aportar una resposta molt més acurada i adaptada a les noves necessitats socio-laborals.
- **Metodologia:** cal destacar l'esforç de revisió i innovació metodològica d'aquest projecte Pilot .
- **Accions:** disseny de la Guia de Coaching Ocupacional per a joves.
- **Termini:** Aquest servei es va iniciar durant l'any 2011 i s'ha engegat aquest any 2012. Funcionarà durant tot el curs.

- **Finançat per:** Departament de Qualitat en el Treball. Empresa i Ocupació, Generalitat de Catalunya.

APODERAMENT JOVES GITANES DE VILADECANS

- **Destinatàries:** noies joves gitanes de Viladecans.
- **Metodologia:** el projecte es basa a donar suport en el desenvolupament de processos d'apoderament personal, mitjançant la participació en tallers *d'habilitats per a la vida* en els que es treballen valors, interessos i motivacions per retornar a la formació reglada o per endinsar-se, per primera vegada, en el mercat laboral formal.
Els tallers s'articulen al voltant d'activitats pràctiques vinculades a perfils professionals d'interès per a les noies joves gitanes (de perruqueria i d'estètica).
- **Objectiu:** afavorir que les noies reconguin i construeixin competències, en el marc d'un projecte personal i professional fonamentat sòlidament en els valors treballats.
- **Termini:** des de l'any 2009, SURT porta a terme aquest programa. La durada d'aquest és del gener al novembre de 2012.

- **Finançats per:** Via Urbana - Viladecans i Institut Català de les Dones (ICD).

INICIATIVES D'INSERCIÓ

Taula núm. 81: Projectes Inicatives d'Inserció.

Inicatives d'Inserció	
Curs 2011-2012	
Nº	Projectes
1	El Projecte NORAI
1	RAVALTEXT, Empresa d'Inserció S.L.
2	

Font: Elaboració a partir de la Memòria de Sostenibilitat (2011) i elaboració pròpia.

EL PROJECTE NORAI

- **Destinataris:** els ciutadans del barri, el veïnat i la ciutadania.
- **Emmarcament:** és un Projecte Cultural i de Responsabilitat Social impulsat pel Consorci de les Drassanes Reials i Museu Marítim de Barcelona; al voltant de la gastronomia marítima, que implica a diferents agents socials i culturals del barri del Raval.
- **Missió de NORAI:** vol integrar l'espai del restaurant - cafeteria al Museu i participar d'aquesta manera en la incorporació de la gastronomia marinera dins del nou discurs museogràfic de l'MMB i alhora vol contribuir a la millora de la qualitat de vida del barri del Raval, un barri amb una forta singularitat i on hi ha desigualtats socials.
- **Objectiu:** treballar per la millora de la qualitat del barri.
- **Metodologia:** ajudar a la construcció d'un territori de convivència acollidor i pròsper per a tots.
- **Recursos:** compta amb el recolzament de la Fundació Tot Raval (plataforma formada per 60 associacions, institucions, persones i empreses vinculades al barri del Raval).
- **Gestionat:** conjuntament per Impulsem SCCL i Fundació SURT, dues entitats molt arrelades al barri del Raval i amb una extensa experiència en la integració social i laboral de col·lectius vulnerables. Decidiren unir les seves competències i crear una cooperativa de segon grau anomenada NORAI RAVAL SCCL.

RAVALTEXT, EMPRESA D'INSERCIÓ S.L.

- **Destinatàries:** dones que es troben en situacions de vulnerabilitat davant el mercat laboral.
- **Ubicació:** barri del Raval (Barcelona).

- **Emmarcament:** RAVALTEXT, S.L. , Empresa d'Inserció, és un Projecte d'Inclusió i Responsabilitat social que neix l'any 2005 a partir de la col·laboració entre el Sector Social i el Sector Empresarial Tèxtil.
- **Objectiu:** generar ocupació dirigida a sectors de població vulnerables en l'àrea de Barcelona i, especialment, del barri del Raval.
- **Missió de RAVALTEXT:** social i empresarial, articulada en una estratègia de responsabilitat social:
 - En l'àmbit social: crear llocs de treball que facilitin la inserció laboral i la professionalització de les destinatàries. Especialment dones immigrades, dones responsables de famílies monoparentals i dones majors de 45 anys que tenen dificultat per reincorporar-se al circuit laboral formal.
 - En l'àmbit empresarial: oferir diferents serveis tèxtils especialitzats, amb la màxima qualitat i eficàcia per assegurar la satisfacció dels seus clients: serveis de retocs de roba a grans cadenes de moda i a particulars; producció de petites col·leccions, realitzades amb un elevat component artesanal que aporta valor afegit al producte a vendre; productes de Merchandising, oferts especialment a entitats públiques i del tercer sector aportant el valor afegit d'haver estat produït en una empresa d'inserció; serveis de formació professional en l'àmbit del tèxtil i, especialment, d'ocupacions professionals que estan desapareixent o en les que hi ha manca de professionals especialitzats.
- **Metodologia:** en l'àrea empresarial RAVALTEXT es constitueix per oferir serveis d'arranjament de roba a cadenes de moda, introduint-se en aquest segment de mercat ocupat per altres tallers i en especial per economia submergida.
- **Gestionat:** per diferents agents socials del sector no lucratiu i la iniciativa privada. D'una banda el sector social no lucratiu representat per dos entitats del Tercer Sector, promotores de la inserció laboral i el desenvolupament del barri del Raval: la Fundació Surt i la Fundació Tot Raval. D'altra, persones representants de la iniciativa privada, vinculades històricament al sector del tèxtil i al món de la restauració del barri del Raval.

ACOLLIDA I MEDIACIÓ INTERCULTURAL

Taula núm. 82: Participants per programa.

FUNDACIÓ surt Acollida i Mediació Intercultural					
Participants per servei i/o programa Curs 2011-2012					
Nº	Servei de Mediació Intercultural del Raval Programes d'Acollida	Dones	Homes	TOTAL	
1	PIADI (Punt d'Informació i Atenció)	110	-	110	
3	Sessions Acollida Barris de Bcn (Ajuntament).	3,096		3,096	
1	Tallers Habilitats per a dones immigrades a Cunit	30	-	30	
5	TOTAL PARTICIPANTS	3.236		3.236	
Nº	Programes Integrals d'Inserció Laboral	Dones	Homes	TOTAL	% d'inserció
1	SADI (Acompanyament Dones immigrades)	74	-	74	43%
1	CAM-RAVAL Formació Tècnica per a dones immigrades	9	-	9	45%
1	UNNIM Formació Tècnica per a dones immigrades	5	-	5	100%
1	Programa de Reagrupament i Treball (PRT)	20	-	20	35%
4	TOTAL PARTICIPANTS	108	-	108	
Nº	Servei de Mediació Intercultural en Centres Hospitalaris	Dones	Homes	TOTAL	
6	Servei de Mediació Sanitària – Lleida i Barcelona	1,253		1,253	
6	TOTAL PARTICIPANTS	1,253		1,253	

Font: Elaboració a partir de la Memòria de Sostenibilitat (2011) i elaboració pròpia.

SERVEI DE MEDIACIÓ INTERCULTURAL DEL RAVAL PROGRAMES D'ACOLLIDA

PIADI (PUNT D'INFORMACIÓ I ATENCIÓ)

- **Destinatàries:** dones nouvingudes.
- **Localització:** es realitza en els districtes de Ciutat Vella i el barri del Besòs.
- **Finalitat:** oferir a les dones participants els instruments necessaris per a generar estratègies d'incorporació al país d'arribada, que els hi facilitin el seu procés d'inclusió social, millorant així la seva qualitat de vida.

- **Metodologia:** a través d'accions establir canals de comunicació actius entre el col·lectiu de dones d'origen pakistanès, indi (de Bangladesh i del Punjab) i les escoles i AMPAs del barri del Besòs.
- **Recursos:** el projecte compta amb un Banc de Recursos d'Acollida com a accions grupals a oferir a les dones.
- **Termini:** La durada d'aquest servei comprèn els mesos de gener a desembre.
- **Entitat Finançadora:** Ajuntament de Barcelona. Direcció d'Immigració.

SESSIONS ACOLLIDA BARRIS DE BCN (AJUNTAMENT).

- **Destinatàries:** persones nouvingudes.
- **Localització:** es realitza en els barris de Ciutat Vella, Sant Andreu i Sant Martí.
- **Finalitat:** oferir a les dones participants informació de tràmits bàsics i d'aspectes relacionats amb la Llei d'Estrangeria i/o atenció individual en aquells cassos en que calgui concretar més la informació.
- **Metodologia:** sessions grupals d'acollida setmanals o quinzenals (segons els districtes) i sessions grupals itinerants que es realitzen en diferents recursos i serveis dels mateixos districtes.
- **Recursos:** Servei d'Acollida de les persones nouvingudes endegat per l'Ajuntament de Barcelona a diversos barris, emmarcat en el programa *Benvinguts! SURT*.
- **Termini:** La durada d'aquest servei comprèn els mesos de gener a desembre.
- **Entitat Finançadora:** Ajuntament de Barcelona. Direcció d'Immigració.

TALLERS HABILITATS PER A DONES IMMIGRADES A CUNIT

- **Destinatàries:** adreçat a un grup de dones immigrades provinents del Marroc, residents al municipi Cunit.
- **Localització:** Cunit.
- **Finalitat:** promoure processos de desenvolupament personal que facilitessin la incorporació a la societat d'acollida, a aquestes destinatàries.
- **Objectiu:** aconseguir crear un espai i un treball participatiu que esdevingui una peça important en els processos d'apoderament de les participants.

- **Metodologia:** crear un espai de treball multidisciplinari que permeti facilitar eines a les dones participants perquè puguin, de forma autònoma, generar estratègies d'èxit pel que fa a la seva integració.
- **Recursos:** facilitar informació, pautes i codis de la nova realitat social a la que s'enfronten en la societat d'acollida.
- **Termini:** La durada d'aquest servei comprèn els mesos de març a novembre.

- **Entitat Financadora:** Ajuntament de Cunit.

PROGRAMES INTEGRALS D'INSERCIÓ LABORAL

ACOMPANYAMENT A LA INSERCIÓ LABORAL DE DONES IMMIGRADES (SADI)

- **Destinatàries:** dones immigrades residents a Catalunya que es troben en situació de permís de residència, però no de treball.
- **Finalitat:** incorporar al mercat de treball a aquelles dones immigrades que tenen dificultats d'accés al mercat laboral vinculades al fet migratori (tot i que també disposin del permís de treball presenten obstacles de tipus idiomàtics o de desconeixement de l'entorn laboral i social).
- **Metodologia:** les dones realitzen un itinerari d'inserció inclòs a un programa amb visió més global en l'abordatge de la inserció laboral. Les pràctiques són emprades com un canal d'adquisició dels coneixements requerits pels perfils laborals en els que s'han focalitzat i, com a conseqüència directa, com a via d'inserció.
- **Recursos:** a l'any 2010 es van incorporar la modalitat de pràctiques directes en empreses (desvinculades de processos previs de formació).
- **Termini:** La durada d'aquest servei comprèn els mesos de gener a desembre.

- **Entitat Financadora:** Secretaria per a la Immigració. Generalitat de Catalunya.

CAM-RAVAL – FORMACIÓ TÈCNICA PER A DONES IMMIGRADES

- **Destinatàries:** dones immigrades que tenen dificultats d'accés al mercat laboral, vinculades al fet migratori i que es troben en risc d'exclusió social.
- **Localització:** barri del Raval.

- **Emmarcament:** aquest projecte és fruit del treball en xarxa de tres entitats: El Lloc de la Dona; Fundació Escó (Coordinadora del projecte); i Fundació SURT. I està emmarcat dins el Conveni CAM RAVAL signat entre la Caja Mediterráneo i la Fundació Tot Raval, de la que les tres entitats en són part.
- **Objectiu:** afavorir un procés d'inserció socio-laboral d'aquestes dones dins el món normalitzat.
- **Metodologia:** realització de dos cursos de formació en les especialitats d'Operària de neteja i d'Ajudant de Cuina (90 hores docents i 70 hores de pràctiques cada un).
- **Termini:** La durada d'aquest servei comprèn els mesos de novembre a març.

- **Entitat Finançadora:** Caja Mediterráneo.

UNNIM FORMACIÓ TÈCNICA PER A DONES INMIGRADES

- **Destinatàries:** dones en situacions de vulnerabilitat (derivades de les 3 entitats que es troben en situacions de risc d'exclusió social).
- **Localització:** es realitza una part de l'Escola Superior de Turisme.
- **Finalitat:** Programa d'inserció laboral.
- **Metodologia:** programa de formació tècnica com a cambrera de pisos.
- **Entitat Finançadora:** UNNIM que s'implementa en xarxa entre la Fundació SURT i les entitats: Llocs de la Dona, Fundació Escó.

PROGRAMA REAGRUPAMENT I TREBALL (PRT)

- **Destinatàries:** dones immigrades reagrupades o amb situacions d'especial vulnerabilitat.
- **Metodologia:** itinerari de formació en Atenció al Públic Polivalent, en les especialitats de Dependenta de Comerç i Teleoperadora. Programa estructurat al voltant de dos eixos d'intervenció:
 - un adreçat de forma específica a les dones per tal de facilitar la millora de la seva ocupabilitat, a través de la formació tècnica i instrumental (català i coneixement de l'entorn), i el desenvolupament de competències professionals.
 - Un segon adreçat a les empreses fent-hi tot un treball de contacte, detecció de necessitats de personal i propostes de col·laboració; bé participant activament com a formadors i/o acollint alumnes en pràctiques, que posteriorment puguin ser incorporades a les seves plantilles.

- **Termini:** La durada d'aquest servei comprèn els mesos de juny a desembre.
- **Entitat Financadora:** Secretaria per a la Immigració. Generalitat de Catalunya.

SERVEI DE MEDIACIÓ INTERCULTURAL EN CENTRES HOSPITALARIS

- **Destinatàries:** dones immigrades que tenen dificultats d'accés al mercat laboral vinculades al fet migratori que es troben en risc d'exclusió social.
- **Localització:** en diferents centres de Lleida (Hospital Arnau de Vilanova) i Baix Llobregat (Martorell, Cornellà, El Prat).
- **Conveni:** amb ICS.
- **Equip:** de 6 mediadores (3 per Lleida i 3 per Baix Llobregat) que treballen a jornades parcials oferint tasques de mediació als centres i assessorament als professionals.
- **Accions:** interpretació lingüística i/o cultural, acompanyament i/o informació, mediació en Serveis de l'Hospital (Consultes, urgències, Sala parts; etc.).
- **Entitat Financadora:** Institut Català de la Salut (ICS). Departament de Salut. Generalitat de Catalunya.

RECURSOS DE SUPORT

Taula núm. 83: Participants per Recursos Transversals de Suport.

Recursos de suport					
Participants per recurs i/o programa Curs 2011-2012					
Nº	Recursos Transversals de Suport	Dones	Homes	TOTAL	
1	Aula Recerca Activa de feina	1,036	109	1,145	
1	Assessorament legal en temes laborals i d'estrangeria	119	-	119	
1	Servei de tramitació de la renda mínima d'inserció	7	-	7	
1	Servei per a l'abordatge de la violència masclista	58	-	58	
1	Punt d'Atenció i Suport Integral a persones en situació de pobresa	116	-	116	
5	TOTAL PARTICIPANTS	1,336	109	1,445	
Nº	Programa d'Inclusió i Inserció	Dones	Homes	TOTAL	% d'inserció
1	Programa Integral d'Inclusió per a dones en situació de pobresa	103	-	103	25%
1	TOTAL PARTICIPANTS	103		103	

Font: Elaboració a partir de la Memòria de Sostenibilitat (2011) i elaboració pròpia.

AULA RECERCA ACTIVA DE FEINA

- **Destinatàries:** Dones usuàries que han iniciat alguna acció a l'entitat.
- **Finalitat:** oferir un servei de suport en el treball d'inserció laboral (destinat per la gestió d'ofertes i la prospecció de possibles empreses col·laboradores).
- **Objectiu:** promoure l'ajuda mútua mitjançant aquest espai.
- **Metodologia:** espai obert on s'hi poden consultar ofertes laborals, contactar telefònicament amb els anunciants i treballar aquells aspectes que es considerin apropiats per a millorar el procés de recerca.
- **Termini:** Aquest servei funciona durant tot el curs.

ASSESSORAMENT LEGAL EN TEMES LABORALS I D'ESTRANGERIA

- **Destinatàries:** Dones que participen en qualsevol programa de l'entitat (118 persones han estat beneficiades per aquest recurs durant aquest curs 2011-2012).
- **Finalitat:** ser un recurs de suport per a les dones que necessitin informació i assessorament legal. Alhora també es realitzen sessions informatives grupals on es tracten temes relatius a drets de ciutadania.
- **Temes d'assessorament:** tràmits de regularització legal per a dones immigrades; procés d'homologació dels estudis realitzats en els països d'origen; aspectes jurídics i legislació familiar i situacions de violència de gènere.
- **Termini:** La durada d'aquest servei comprèn els mesos de gener a desembre.

SERVEI DE TRAMITACIÓ DE LA RENDA MÍNIMA D'INSERCIÓ

- **Destinatàries:** Dones que participen en els programes i que es troben en situació de dificultat econòmica.
- **Finalitat:** donar la possibilitat de tramitació de la Renda Mínima d'Inserció com a mesura de suport al seu procés.
- **Metodologia:** prèviament es valora que la dona compleix els requisits demanats pel departament de Benestar i Família de la Generalitat de Catalunya i es tramita la proposta. Aquest atorgament resta subjecte al PIR, Pla Individual de Reinserció, acordat amb cada dona.
- **Termini:** La durada d'aquest servei comprèn els mesos de gener a desembre.
- **Entitat Finançadora:** Institut Català d'Assistència i Serveis Socials (Generalitat de Catalunya).

SERVEI PER A L'ABORDATGE DE LA VIOLÈNCIA MASCLISTA

- **Destinatàries:** dones que han patit o pateixen violència de gènere derivades tant des de serveis i recursos externs, com des dels diferents programes de SURT.
- **Objectiu:** oferir un suport específic que permeti a les dones que pateixen o han patit violència masclista poder afrontar amb èxit el seu procés d'inserció socio-laboral, endegant un procés paral·lel de suport i recuperació terapèutica individual i/o grupal.
- **Metodologia:** coordinar les accions de prevenció i sensibilització dirigides al conjunt de dones participants dels programes de l'entitat, així com les activitats de formació i suport a les tècniques dels programes.
- **Termini:** Aquest servei funciona durant tot el curs.
- **Entitats Financadores:** Des del seu inici, l'any 2005, el Servei ha comptat amb el suport de diferents entitats financeres i institucions. Actualment, finança aquest servei la Secretaria de Família del Departament de Benestar Social i Família (Generalitat de Catalunya).

PUNT D'ATENCIÓ I SUPORT INTEGRAL A PERSONES EN SITUACIÓ DE POBRESA

- **Destinatàries:** persones en situació de pobresa extrema (persones aturades de llarga durada beneficiàries o no de prestacions econòmiques, amb un baix nivell d'estudis, formació i capacitació i sense recursos per assumir l'alt cost de la seva vivenda, etc.).
- **Finalitat:** La demanda d'accions creixents arrel de l'actual context socioeconòmic han requerit estratègies d'afrontament, essent necessari la generació d'un punt integral d'atenció a aquests destinataris.

La implicació i la mobilització de la xarxa de recursos comunitaris i socials , entre ells, SURT, empreses vinculades, proveïdors, i entitats i fundacions col·laboradores de la Fundació, per tal d'iniciar una xarxa de solidaritat: SURT SOLIDÀRIES.

- **Objectiu:** millorar la qualitat de vida de les persones en situació de pobresa extrema que atén l'entitat.
- **Metodologia:** disseny d'una Xarxa de solidaritat pròpia utilitzant tots els recursos dels que disposem des de l'entitat (empreses, entitats i persones col·laboradores que puguin aportar recursos de supervivència a les persones que atenen). I alhora implementar una xarxa de suport entre les dones, realitzant sessions grupals per dinamitzar l'intercanvi, el vincle i la fiançament d'aliances entre les pròpies usuàries, amb l'objectiu que la xarxa sigui permanent en el temps.
- **Accions:**

- El *Programa Integral d'Inclusió per a Dones en Situació de Pobresa* és un projecte d'intervenció encarregat de dissenyar actuacions que puguin donar resposta a les necessitats de les dones i alhora donar suport als processos d'inserció laboral d'aquestes.
 - *Banc de Recursos de Supervivència* (que inclou: aliments, productes d'higiene, roba, joguines...etc.). Aquest es distribuirà mensualment entre les dones beneficiàries del Punt i dels programes ja actius.
 - Realització d'un *acte solidari* per tal de recaptar fons per a les persones d'extrema pobresa.
- **Recursos:** aportacions realitzades principalment per les pròpies treballadores de SURT. Entitats col·laboradores i empreses privades per a què abasteixin solidàriament el banc de recursos de supervivència aliments i/o productes de primera necessitat.
- Es té en compta experiències que ja s'estan implementant a l'entitat, com el Banc del Temps, per tal de facilitar l'organització.
- A part de la infraestructura i recursos materials de l'entitat, aquesta ha llogat un espai de 150m² i un magatzem de 20m² per poder recollir i organitzar el banc.
- **Termini:** Aquest servei es va iniciar durant l'any 2011 i s'ha engegat aquest any 2012. Funcionarà durant tot el curs.

INTERMEDIACIÓ LABORAL I EMPRESA

Taula núm. 84: Prospecció/Intermediació.

 Intermediació laboral i empresa			
Prospecció/Intermediació Curs 2011-2012			
Resultats Servei	Total	Prospecció	Nº d'insercions
Empreses Col·laboradores	80	Llocs de Treball Coberts	409
Nous Convenis de Col·laboració Signats	16		
Ofertes de Treball Gestionades	377		
Resultats Programa Incorpora de La Caixa	Total Dones i Homes		% d'inserció
Nº de Persones Ateses	111		40%
Persones Inserides	44		
Empreses Vinculades	61		

Font: Elaboració a partir de la Memòria de Sostenibilitat (2011) i elaboració pròpia.

PROGRAMA INCORPORA DE LA CAIXA

- **Destinataris/es:** persones ateses als diferents programes i serveis.
- **Finalitat:** programa d'intermediació laboral basat en les necessitats del teixit social i empresarial.
- **Objectiu:** facilitar la incorporació laboral de les persones ateses.
- **Metodologia:** a través d'un servei d'intermediació laboral integral que fa possible consolidar col·laboracions amb les empreses.
- **Accions:** assessorament professional, gestió d'ofertes laborals, acompanyament a la contractació i treball en xarxa entre entitats del mateix territori potenciant la relació amb el món empresarial per incrementar les oportunitats d'integració dels destinataris/es.

ACCIÓ COMUNITÀRIA

Taula núm. 85: Participants per Processos Desenvolupament Comunitari.

Acció Comunitària				
Participants per processos i/o programa Curs 2011-2012				
Nº	Processos de Desenvolupament Comunitari	Dones	Homes	TOTAL
2	UN BARRI EN PLURAL - Promoció de la Diversitat i la Convivència	340		340
1	ICI - Projecte d'Intervenció Comunitària Intercultural. Barri del Clot (La Caixa).	100 agents socials		100
1	Joves i Diverses - Programa Suport a la Salut Sexual, Reproductiva i Afectiva	566 joves	-	674
		108 professionals		
4	TOTAL PARTICIPANTS	1,114		1,114

Font: Elaboració a partir de la Memòria de Sostenibilitat (2011) i elaboració pròpia.

UN BARRI EN PLURAL - PROMOCIÓ DE LA DIVERSITAT I LA CONVIVÈNCIA

- **Destinataris:** veïns i veïnes.
- **Ubicació:** districte de Ciutat Vella de Barcelona.
- **Finalitat:** és un projecte de mediació social i intercultural que ha contribuït a la promoció de la diversitat i la convivència intercultural.
- **Objectiu:** apropar les diferents realitats culturals i socials dels veïns, a través de la informació, la sensibilització i la participació, tot promovent valors i actituds que afavorissin la convivència

intercultural i la cohesió social, models de ciutadania que perduessin un cop realitzades les diferents accions proposades per aquest projecte.

- **Metodologia:** aquestes accions s'han realitzat des de l'equip tècnic i de mediació de l'àrea d'Acció Comunitària i Interculturalitat de SURT i amb la col·laboració, la implicació i la participació activa tant de veïns i veïnes com d'una part important del teixit social d'aquest districte.

- **Accions:**

Tallers: “Un viatge històric pel barri del Raval” i de “Convivència i Ciutadania” (informació i assessorament a professionals; assessorament i acompanyament).

- **Termini:** el període de realització va del mes de gener al mes de desembre 2012.

- **Entitat finançadora:** Ajuntament Barcelona – Fons Propis.

ICI - PROJECTE D'INTERVENCIÓ COMUNITÀRIA INTERCULTURAL

- **Destinataris:** veïns del territori.

- **Ubicació:** districte de Sant Martí de Barcelona ciutat.

- **Finalitat:** el Projecte de Intervenció Comunitària Intercultural (ICI) de la Fundació “la Caixa” duu a terme una actuació amb caràcter preventiu i promocional, capaç d'impulsar dinàmiques de col·laboració entre els agents socials d'un territori que contribueixin al foment de la convivència ciutadana i intercultural.

- **Objectiu:** impulsar un procés de desenvolupament comunitari en contextos de diversitat cultural.

- **Objectius específics:**

- Crear una estructura de col·laboració entre entitats socials ubicades en localitats amb presència significativa de diversitat cultural, des de la que es generin processos i actuacions per a la promoció de la convivència ciutadana i intercultural, que facilitin la integració de totes les persones amb l'objectiu de contribuir a la cohesió social.

- Actuar prioritàriament en l'àmbit educatiu, en l'àmbit de la salut pública i comunitària i en l'àmbit social, donant especial atenció al treball amb les famílies, la infància i la joventut i sempre en col·laboració amb els recursos tècnics i professionals, institucionals o socials presents en aquests territoris.

- Aplicar, ajustar i definir un model compartit de Intervenció Comunitària Intercultural que propiciï la generació d'una pràctica social innovadora i sostenible en la gestió de la diversitat cultural, que permeti la seva implementació en diferents territoris i contextos multiculturals.
- **Metodologia:** en el marc d'aquesta iniciativa SURT, duu a terme aquest projecte, el qual contempla diversos àmbits d'actuació i desenvolupa aquest en un territori multicultural amb perspectiva comunitària intercultural. Aquest context permet el treball col·laboratiu amb entitats i serveis del territori. Les entitats col·laboradores i coordinadores han creat equips d'intervenció comunitària interdisciplinaris, que actuen com a facilitadors en territoris acotats (barris, districtes o municipis).
- **Accions:** estudi previ de convivència, presentació del projecte en el territori, elaboració del fitxer comunitari, establiment de la Xarxa de relacions comunitàries i activitats/accions al barri en els que han participat.
- **Entitat finançadora:** Obra social Fundació "La Caixa".

JOVES I DIVERSES - PROGRAMA SUPORT A LA SALUT SEXUAL, REPRODUCTIVA I AFECTIVA

- **Destinatàries:** adreçat tant a dones joves immigrades com a professionals de l'àmbit sanitari.
- **Finalitat Diversitat i joves:** programa de suport a la salut sexual, reproductiva i afectiva de les destinatàries joves.
- **Objectius:** prevenir conductes de risc (embarassos d'adolescents no desitjats, avortaments com a mètode de contracepció, etc.); promocionar hàbits de vida saludable i contrarestar els impactes del procés migratori en les trajectòries personals i sanitàries d'aquest col·lectiu.
- **Metodologia:** incidir en dues temàtiques: en l'educació sexual i afectiva d'aquestes joves i en la millora de la competència intercultural dels i de les professionals de la salut. En paral·lel es duu a terme un treball d'informació, de sensibilització i de capacitatció dirigit a professionals de la salut (metges/ses, infermers/res, treballadors/res socials, administratius/ves, etc.) per facilitar la relació amb aquest col·lectiu de joves migrades i la gestió de la diversitat en els seus llocs de treball.
- **Accions:** diferents tallers: habilitats Socials, salut sexual i reproductiva, prevenció de la violència, la competència intercultural i cultura i salut.
- **Termini:** el període de realització va del mes de gener al mes de desembre 2012.
- **Entitat finançadora:** Departament de Salut de la Generalitat de Catalunya i Diputació de Barcelona.

CONSULTORA ESPECIALISTA EN GÈNERE

Taula núm. 86: Dades Consultoria Especialista en Gènere.

Consultora especialista en Gènere		
Dades Curs 2011-2012		
Formació a Professionals	Total	Àmbits de formació
Accions de Formació (cursos, mòduls i tallers)	67	Conciliació de la vida laboral, personal i familiar, perspectiva de gènere i llenguatge no sexista, apoderament, abordatge de la violència masclista, mediació intercultural, model de competències, emprenedoria.
Participants en Formació	1.244	
Recurs	Total	Demandants
Plans d'Igualtat	4	Ajuntaments de la província de Barcelona.
Assessorament i transferència metodològica	Total	Demandants
Projectes d'assessorament tècnic	4	Per a diverses entitats.
Projectes Internacionals d'assessorament i transferència metodològica	3	

Font: Elaboració a partir de la Memòria de Sostenibilitat (2011) i elaboració pròpia.

RECERCA I INNOVACIÓ / PROJECTES INTERNACIONALS

PROJECTES DE RECERCA COORDINATS PER SURT

Taula núm. 87: Projectes de Recerca Surt.

Projectes Nacionals (Comunitat de Catalunya)
Recerca sobre cultura gitana, gènere i rols de poder (finançat per: l'Institut Català de les Dones).
Estudi sobre la comunitat gitana del Barri de Camps Blancs de Sant Boi de Llobregat (Ajuntament de Sant Boi).
Estudi sobre la Seguretat subjectiva i objectiva de les dones que pateixen una situació de violència masclista i el seu agressor té una ordre d'allunyament (Oficina de Promoció del DDHH).
Projectes Europeus
FORWARD. Cartera de competències i eines pedagògiques per identificar, reconèixer, validar i millorar les competències adquirides per les dones immigrants en el context d'aprenentatge formal, no formal i informal (Education, Audiovisual and Culture Executive. Agency European Commission).
EMPOW-AIR. Empoderar a les dones contra la intimidació violenta d'associacions en les comunitats romanís (Comissió Europea - DG, Llibertat, Seguretat i Justícia).

Font: Elaboració a partir de la Memòria de Sostenibilitat (2011) i elaboració pròpia.

PARTICIPACIÓ COM ENTITAT SÒCIA EN PROJECTES DE RECERCA EUROPEUS

Taula núm. 88: Projectes de Recerca Europeus.

Projectes Internacionals
Raising a child through prison bars (Coordinat per: <i>Institute of Child Health M.H.S.W.</i> Finançat per: Program Daphne).
En Vogue (Coordinat per: UE. BEST - Austria).
SPEAK OUT (Coordinat per: University of Padova).
LINK (Coordinat per: <i>Bulgarian Foundation for Education</i>).

Font: Elaboració a partir de la Memòria de Sostenibilitat (2011) i elaboració pròpia.

EMPRENEDORIA EN FEMENÍ

Taula núm. 89: Participants per Programes d'Emprenedoria.

Emprenedoria en Femení					
Participants per projecte i/o programa Curs 2011-2012					
Nº	Programes d'Emprenedoria	Dones	Homes	TOTAL	% d'inserció
1	Programa INICIA d'acompanyament a la creació i manteniment de microempreses	25	-	25	60%
1	Projecte dona i cooperativa. Millora de les capacitats de direcció i gestió	111	-	111	44 persones
		61 empreses vinculades		61	40%
2	TOTAL PARTICIPANTS	136 dones		136 dones	

Font: Elaboració a partir de la Memòria de Sostenibilitat (2011) i elaboració pròpia.

PROGRAMA INICIA D'ACOMPANYAMENT A LA CREACIÓ I MANTENIMENT DE MICROEMPRESES

- **Destinatàries:** adreçat dones que volen crear la seva pròpia empresa.
- **Emmarcament:** programa Inicia.
- **Metodologia:** desenvolupar el projecte específic d'Avaluació de competències i Perfil de la dona emprenedora.
- **Accions:** de sensibilització; d'Informació i Orientació; sessions de coaching per a la definició el Pla de Millora competencial; Formació ; Creació de microempreses i Assistència tècnica a dones amb microempreses creades.
- **Termini:** el període de realització va del mes de gener al mes de desembre 2012.
- **Entitat financadora:** Subdirecció General d'Economia, Cooperativa i Creació d'Empreses. Departament Treball. Generalitat de Catalunya.

PROJECTE DONA I COOPERATIVA

- **Destinatàries:** dones emprenedores que gestionen o volen gestionar empreses cooperatives.
- **Objectiu:** millorar les seves competències i capacitats de direcció i gestió.
- **Metodologia:** oferir formació específica en la gestió de cooperatives, així com un procés de coaching individual i grupal per tal d'identificar, experimentar i transferir a l'àmbit empresarial les competències necessàries (coneixements, habilitats, aptituds i actituds) que permeti a les dones sòcies i treballadores disposar del Perfil Empresarial idoni i incrementar l'eficàcia i eficiència en la gestió de la pròpia empresa, amb forma Cooperativa.
- **Termini:** el període de realització va del mes de gener al mes de desembre 2012.
- **Entitat finançadora:** Subdirecció General d'Economia, Cooperativa i Creació d'Empreses. Departament Treball. Generalitat de Catalunya.

ANNEX núm. 4

Figura núm. 13: Perfil de l'Atur Registrat a Barcelona (Abril 2012).

Sexe	Total		Homes		Dones		Estrangers	
	Nombre	% total	Nombre	% total	Nombre	% total	Nombre	% total
Abril	113.402	-	58.210	51,33%	55.192	48,67%	24.409	21,52%
Var. Abril 2011	4,80%		3,78%		5,91%		0,74%	
Edat	<= 25 anys	% total	25-29 anys	% total	30-45 anys	% total	>=45 anys	% total
Abril	7.182	6,33%	11.582	10,21%	46.115	40,67%	48.523	42,79%
Var. Abril 2011	-4,14%		-5,19%		2,74%		11,26%	
Estudis	Primaris o sens	% total	Educació gener.	% total	FP-Tècnics	% total	Universitaris	% total
Abril	8.238	7,26%	69.393	61,19%	17.652	15,57%	18.119	15,98%
Var. Abril 2011	-1,66%		4,25%		6,13%		8,94%	
Durada	Fins a 6 mesos	% total	De 6 a 12 mesos	% total	Més de 12 mesos	% total	%Aturats perceptors	
Abril	51.886	45,75%	21.995	19,40%	39.521	34,85%	59,06%	
Var. Abril 2011	4,00%		0,69%		8,37%		-3,53%	

Font: Elaboració del Departament d'Estudis l'Àrea d'Economia, Empresa i Ocupació de l'Ajuntament de Barcelona en base a dades del Departament d'Empresa i Ocupació de la Generalitat de Catalunya.

ANNEX núm. 5

LA INTRANET: ESPAISURT

És un sistema de comunicació i informació basat en la creació d'una xarxa d'equips informàtics connectats entre si. Per una banda els ordinadors en xarxa poden accedir a recursos instal·lats en un dels equips (cas de les impressores). I per l'altra, les connexions a Internet es realitzen a través

d'un únic roter amb múltiples entrades i sortides connectat a la línia ADSL contractada per SURT (no cal tenir mòdems individuals ni utilitzar les línies de veu). Finalment el sistema compta amb un servidor propi que permet implementar una aplicació web per fer més accessible el treball en xarxa, optimitzar el temps (agenda), recursos i compartir informació i continguts (centre de documentació), sistematitzar tasques, etc. Per disposar d'un espai de comunicació virtual buscant la participació horitzontal de totes les tècniques.

Tot això implica complir un certs requisits per garantir el funcionament de la xarxa. Requisits marcats, molts, pel propi funcionament del sistema informàtic i d'altres derivats de la metodologia adoptada per treballar en xarxa.

ANNEX núm. 6

ESTRUCTURA DEL PLA D'OBJECTIUS 2010 - 2013

PERSPECTIVA EXTERNA

PE 1. Desenvolupar noves propostes d'atenció directa i suport per donar resposta a les noves necessitats i demandes de les dones i del nou context econòmic i social obert.

PE.1.1. Repensar les metodologies d'atenció per donar resposta a un nou context marcat per la crisi econòmica i l'increment de la precarització i l'exclusió, adaptant-les a les noves necessitats i demandes de les dones.

PE.1.2. Obrir línies de formació – inserció en sectors creadors d'ocupació qualificada i de noves tecnologies per facilitar l'ocupació de les dones en sectors i professions de major qualitat.

PE.1.3. Ampliar i diversificar els programes d'atenció específica i especialitzada a grups d'alta vulnerabilitat (GAVs).

PE.2. Desplegar l'actuació i la implantació territorial de l'entitat obrint noves seus en nous territoris que impulsin el creixement de la Fundació.

PE.2.1. Ampliar les línies d'acció i consolidar l'equip de treball de Mallorca.

PE.2.2. Desplegar la Fundació a nivell Estatal per impulsar l'actuació de la Fundació fora de Catalunya.

PE.2.3. Obrir noves seus i línies d'actuació en el territori de Catalunya que donin resposta a les necessitats dels nous programes i línies de treball territorial d'acord amb les possibilitats organitzatives.

PE.3. Obrir i consolidar noves línies d'acció que diversifiquin el marc d'actuació de l'Entitat i despleguin els objectius estatutaris de la Fundació.

PE.3.1. Desenvolupar la metodologia d'intervenció comunitària i consolidar SURT com un referent en el treball de mediació comunitària i intercultural.

PE.3.2. Consolidar la línia de Consultoria de Gènere i posicionar SURT com una entitat de referència en aquest àmbit.

PE 3.3. Consolidar el servei de creació i consolidació d'empreses com àrea de treball específica, desplegant noves línies d'actuació.

PE.3.4. Obrir la línia de Projectes Internacionals vinculada als temes de gènere, treball i defensa dels drets econòmics de les dones.

PE.3.5. Ampliar l'àmbit de treball de treball vinculat a polítiques del temps.

PE.3.6. Consolidar i ampliar la línia de creació d'empreses d'inserció.

PE.3.7. Consolidar el desplegament integral del Servei per l'abordatge de la violència masclista.

PE.3.8. Ampliar la línia de càtering i consolidar-la com suport al finançament autònom de l'entitat.

PE.4. Incidir en el mercat de treball mitjançant la sensibilització a les empreses i l'establiment de vincles de col·laboració. Per tal de facilitar la incorporació de les dones ateses, en condicions de qualitat i d'equitat de gènere.

PE.4.1. Ampliar i consolidar la xarxa d'empreses col·laboradores, obrint nous espais i modalitats de relació i treball.

PE.4.2. Definir i operativitzar un model d'intermediació amb les empreses des del model de competències.

PE.4.3. Assegurar que els serveis d'intermediació de SURT responen a les necessitats de les dones en el nou context del mercat de treball.

PERSPECTIVA INTERNA

1. INNOVACIÓ I RECERCA:

IR.1. Desenvolupar projectes de recerca que millorin el coneixement de la situació de les dones a la societat, vinculats a la finalitat de l'entitat.

IR.1.1. Ampliar els camps i les línies de recerca sobre violència masclista.

IR.1.2. Iniciar un observatori permanent de les condicions de treball de les dones vinculat a les dades pròpies de SURT (explotació de les Bases de Dades) i publicar de manera regular les dades obtingudes.

IR.1.3. Diversificar les línies de recerca i obrir-ne de noves en funció de les necessitats internes i les oportunitats de finançament.

IR.2. Crear metodologies, eines i productes innovadors que ens permetin millorar l'actuació de l'entitat quant a la qualitat i l'adequació a les necessitats i demandes de les dones.

IR.2.1. Definir una metodologia per a l'anàlisi dels nous perfils sociolaborals que arribin a l'entitat i l'evolució dels factors d'incidència que afecten a la ocupació de les dones.

IR.2.2. Revisar els models d'ocupabilitat i competències en funció de l'evolució del mercat laboral i en relació als nous factors d'incidència identificats.

IR.2.3. Explorar la innovació metodològica en la gestió de la diversitat.

IR.2.4. Desenvolupar metodologies de treball comunitari amb perspectiva de gènere.

IR.3. Desenvolupar models, eines i productes per a millorar la gestió interna de l'entitat que incorporin la perspectiva de gènere i puguin ser transferibles.

IR.3.1. Transferir i reajustar el model de gestió de competències a suport TICs per a l'avaluació per competències de les treballadores a partir del model de SURT de manera més àgil i optimitzant recursos.

IR.3.2. Dissenyar i experimentar un model de gestió pressupostaria amb perspectiva de gènere.

IR.3.3. Dissenyar i implantar un nou sistema de gestió administrativa dels programes vinculat a la BBDD que faciliti la seva execució, asseguri la qualitat i l'optimització de recursos (humans i materials).

IR3.4. Dissenyar metodologies i eines per captar i mantenir el talent incorporant una visió de gènere (Desenvolupar les competències de gestió, direcció, etc. En clau de gènere).

2. GESTIÓ DE LA CLIENTELA:

GC.1. Fidelitzar la clientela actual, mantenint relacions i col·laboracions estables que siguin ètiques i sostenibles.

GC.1.1. Definir una estratègia de fidelització de la clientela amb la que treballem i fer-la operativa.

GC.1.2. Consolidar estratègies de relació amb les institucions, entitats i organitzacions finançadores alternatives al model de subvenció per projecte i aprofundir la via de convenis de col·laboració, licitacions i facturació.

GC.1.3. Dissenyar i operativitzar estratègies d'ampliació dels segments actuals de clientela, identificant els més interessants per a l'entitat i la clientela diana.

GC.2. Ampliar i diversificar les fonts de finançament de l'activitat de SURT de manera sostenible i ètica.

GC.2.1. Ampliar el ventall de recerca de fonts de finançament incloent-li les noves línies de treball.

GC.2.2. Dissenyar estratègies innovadores de recerca de fons que ens permetin incrementar el percentatge de finançaments privats mantenint els criteris de sostenibilitat i ètica de finançament.

GC.2.3. Definir, de manera consensuada, els criteris d'ètica financera que orientin les nostres relacions amb les entitats, institucions, empreses i particulars que ens poden finançar.

GC.3. Sistematitzar la gestió de clients i incorporar-la a l'activitat regular de l'entitat.

GC.3.1. Dissenyar i posar en marxa una eina de gestió de clients en TICs (Base de Dades) adaptada a les nostres necessitats i al sistema general de gestió que faciliti la planificació sistemàtica en els equips.

GC.3.2. Dissenyar i experimentar eines que ens permetin fer un seguiment acurat del grau de satisfacció i vinculació de la nostra clientela i de l'acompliment dels criteris d'ètica financera definits.

3. GESTIÓ DE PROCESSOS:

GP.1. Revisar, adaptar i simplificar el sistema de qualitat per facilitar la gestió eficaç i eficient dels processos.

GP.1.1. Revisar el mapa general de processos per adaptar-lo a les noves realitats dels processos de treball de l'entitat.

GP.1.2. Definir i dissenyar els processos nous, derivats del mapa, i assegurar la seva implementació.

GP.1.3. Dissenyar i implementar un sistema de gestió integrat dels processos d'execució d'atenció directa que simplifiqui i agilitzi la gestió del sistema de qualitat i faciliti l'explotació de les dades.

GP.1.4. Assegurar la integració del sistema de qualitat i el coneixement dels processos en el conjunt de l'entitat.

GP.2. Incrementar i millorar la comunicació externa de l'entitat.

GP.2.1. Incorporar de manera permanent la figura de responsable de comunicació que dinamitzi, coordini i gestioni la comunicació externa de la entitat.

GP.2.2. Mantenir una presència regular en els mitjans de comunicació per millorar la seva visibilitat i la transmissió social de les seves propostes.

GP.2.3. Cercar vies alternatives i innovadores per transmetre de manera clara eficaç els missatges clau de l'entitat, recollint els resultats i les propostes de la diagnosi realitzada.

GP.2.4. Millorar la presència i el manteniment de la web com eina específica de comunicació i imatge de l'Entitat.

GP.3. Millorar els sistemes i mecanismes de comunicació interna.

GP.3.1. Millorar els mecanismes de transmissió bidireccional de la informació en els equips de treball.

GP.3.2. Desplegar i assentar l'eina e-projectes com mecanisme facilitador de la gestió de la informació regular sobre els projectes realitzats.

GP.3.3. Dinamitzar i potenciar l'ús de les eines actuals de TICs per a la transversalització de la informació (bloc SURT; notícies SURT a la intranet; e-mails corporatius i altres).

GP.3.4. Identificar les noves necessitats de comunicació derivades de la territorialitat i dissenyar estratègies de resposta tenint en compte les possibilitats materials de l'entitat.

4. ACTUACIÓ SOCIAL:

AS.1. Desenvolupar la capacitat d'interlocució política com entitat de referència a Catalunya en l'àmbit de polítiques de gènere i treball.

AS.1.1. Tenir presència i veu en els espais de decisió de les polítiques públiques de dones, especialment dones i treball.

AS.1.2. Ser agents actives i propositives en la incorporació de la perspectiva de gènere en les polítiques i les metodologies d'intervenció social.

AS.1.3. Potenciar el treball en xarxa amb altres entitats per afavorir un salt qualitatiu en la presència i l'impacta de l'acció de l'entitat.

AS.2. Tenir capacitat d'interlocució a nivell financer davant l'Administració Pública.

AS.2.1. Establir aliances amb entitats del 3r. Sector per promoure canvis en les relacions financeres amb l'administració pública.

AS.2.2. Promoure polítiques de pressió financera davant les entitats públiques.

AS.3. Promoure una cultura interna d'estalvi i reciclatge mediambiental.

AS.3.1. Promoure l'estalvi de consumibles.

AS.3.2. Promoure el reciclatge i la reutilització.

AS.3.3. Desenvolupar un sistema d'arxiu informatitzat que estalvi paper (e-projectes; recursos tècnics; etc.).

PERSPECTIVA FINANCERA

PF.1. Guanyar autonomia i independència financera per assegurar l'assoliment dels objectius del període i la finalitat de l'entitat.

PF.1.1. Diversificar les fonts de finançament, obrint noves línies de negoci i nous clients.

PF.1.2. Créixer en la línia de càtering com iniciativa financera i d'inserció de dones.

PF.1.3. Assegurar la rendibilitat financera de les línies de Consultoria de les diverses àrees, fent una diagnosi de l'estat i identificant les propostes de sostenibilitat financera més adients.

PF.1.4. Explorar i aconseguir noves vies de finançament com convenis i licitacions i cercar fonts de finançament mitjançant donacions privades (Pla de fundraising).

PF.2. Assegurar la que l'entitat és sostenible financerament.

PF.2.1. Mantenir el creixement sostenible del volum total d'ingressos de l'entitat (objectiu global anual i del període).

PF.2.2. Generar el coixí financer que ens permeti obtenir (i sostenir) els fons de maniobra necessaris per assegurar la viabilitat financera incrementant els recursos propis de l'entitat.

PF.2.3. Mantenir pressupostos anuals equilibrats en ingressos i despeses.

PF.2.4. Reduir el % de costos d'estructura en relació als ingressos i despeses directes/projectes.

PF.2.5. Preveure / Planificar les necessitats financeres i de recursos materials per a la implementació de les noves línies de treball i el creixement territorial, incorporant les partides econòmiques necessàries en el pressupost.

PF.3. Avançar en el sistema àgil i eficaç de gestió financera dels projectes i activitats de l'entitat.

PF.3.1. Minimitzar el retorn de fons per incidències en la justificació i gestió dels projectes.

PF.3.2. Revisar la bateria d'indicadors de gestió financera per assegurar una informació regular, global i ajustada de la situació de l'entitat.

PF.3.3. Ajustar el sistema i l'estructura de càlcul dels pressupostos interns dels projectes per minimitzar desajustos i facilitar el seguiment i la justificació.

PERSPECTIVA D'APRENENTATGE I CREIXEMENT

1. DESENVOLUPAMENT D'EQUIPS I PERSONES

DEP.1. Mantenir una estructura estable d'equips i professionals que garanteixi l'estratègia i la competència col·lectiva de l'entitat.

DEP.1.1. Disposar del mapa de competències de l'organització i minimitzar les diferències entre les competències requerides pels llocs de treball i les competències disponibles.

DEP.1.2. Generar estratègies per mantenir les i els professionals identificant les causes dels fluxos d'entrada i sortida de personal.

DEP.1.3. Assegurar la transferència permanent del model de gestió salarial i mantenir un procés de revisió i ajust sistematitzat que faciliti la introducció de mesures correctores dels possibles desajustos.

DEP.1.4. Identificar i minimitzar els factors d'insatisfacció de les i els professionals i fomentar els valors afegits del treball a Surt.

DEP.1.5. Identificar i minimitzar els factors d'estrès.

DEP.2. Potenciar el desenvolupament competencial de les professionals (Carreres professionals - gestió del coneixement).

DEP.2.1. Potenciar i facilitar les carreres professionals i la promoció interna d'acord amb les potencialitats de les persones i les possibilitats financeres i de gestió internes.

DEP.2.2. Oferir formació d'acollida i procés de mentoring adaptat als programes que assegurï l'adaptació de la treballadora a l'entitat.

DEP.2.3. Garantir que tots els equips de treball de Surt tinguin coneixements bàsics de gènere, model de competències i interculturalitat.

DEP.3. Mantenir i desenvolupar el talent i la competència de l'entitat (gestió del coneixement).

DEP.3.1. Definir i implementar metodologies i eines per a la selecció per competències que garanteixin el màxim d'ajust possible amb el lloc de treball i que incorporin la perspectiva de gènere.

DEP.3.2. Elaborar el marc normatiu i l'estructura dels llocs de treball de SURT incorporant els criteris de gènere.

DEP.3.3. Incorporar la perspectiva de gènere en la definició de les competències transversals dels llocs de treball.

DEP.3.4. Promoure el desenvolupament de competències clau de gestió dels Equip de Gestió d'Àrees (gestió financera, gestió de clients, gestió d'equips, liderat...).

DEP.4. Millorar el model de gestió i avaluació per competències incorporant les TICs i l'enfocament de gènere.

DEP.4.1. Avançar en l'ajust del model de definició dels llocs de treball per competències i agilitzar la seva gestió mitjançant les TICs.

DEP.4.2. Revisar el procés d'avaluació per competències per tal d'adaptar-lo a les noves realitats, necessitats i possibilitats organitzatives internes i de les professionals.

DEP.4.3. Disposar del mapa de competències de les professionals de l'entitat i fer-ho visible.

2. PROCESSOS ORGANITZACIONALS

PO.1. Avançar en la definició i consolidació del model organitzacional participatiu i de gènere.

PO.1.1. Generar espais bidireccionals de debat i reflexió conjunta per avançar en el disseny i l'articulació pràctica d'un model participatiu de gestió de l'estratègia.

PO.1.2. Visibilitzar el sistema organitzacional en clau de gènere ("liderat en femení").

PO.1.3. Assegurar la transmissió del model i assegurar la visió global de l'entitat per part de l'equip de professionals de SURT.

PO.1.4. Potenciar la creació d'equips multidisciplinars per a la innovació metodològica i el disseny de nous projectes.

PO.2. Avançar en la consolidació i aprofundiment del model de gestió de l'entitat amb criteris participatius i de gènere.

PO.2.1. Identificar i definir els criteris clau de participació i gènere en la gestió dels equips.

PO.2.1. Construir el sistema de gestió d'equips que responguin al model participatiu d'organització i a la perspectiva de gènere.

PO.2.3. Elaborar indicadors de seguiment i impacte del model de gestió participativa i de gènere per avaluar els resultats de la gestió dels equips.

PO.2.4. Recuperar, reformular i implementar la reformulació del Pla de Gènere de SURT.

ANNEX núm. 7

A continuació, en format de taula conceptual, es troba per una banda l'estructura de l'enquesta realitzada als quatre grups mostra i el model de qüestionari emprat segons aquest: A,B,C i D; i per l'altra incorpora, a les mateixes, els resultats generats pel recompte dels diferents grup mostra enquestats.

RESULTATS DE LES ENQUESTES: Grup Mostra A (Professionals del camp social).

Taula núm. 90: Enquesta Grup mostra A: Professionals del Camp Social I (Preguntes núm. 1 i 2).

1.Dades bàsiques de contacte.				
Edat:	Sexe:	Codi Postal:		
Continguts personals	Sí	No		
Coneixes la Fundació Surt?	19	11		
Saps on es troba ubicada?	13	17		
Has participat en alguns dels serveis i/o projectes que duu a terme la Fundació Surt?	2	28		
Ets membre d'altres organitzacions no lucratives?	22	8		
2.Motivacions sobre la participació a la Fundació Surt.				
Marcar el Grau que cregueis convenient a cada pregunta ➡	Molt	Normal	Poc	Gens
Com a professional, et motivaria participar de forma voluntària en una entitat no lucrativa compromesa amb les dones en l'esforç per construir una societat amb equitat de gènere en la que els drets econòmics, socials i culturals de les dones siguin realment efectius?	24	4	2	0
Com a professional, et motivaria treballar a la Fundació Surt?	17	10	0	3
Si tinguessis dificultats socials per discriminació de gènere et motivaria participar a la Fundació Surt?	19	9	2	0
Si estiguessis en situació d'atur et motivaria participar en una entitat encarregada de potenciar al màxim les teves competències de desenvolupament personal i social com a usuari/a?	26	4	0	0
Si estiguessis en situació d'atur et motivaria participar d'una entitat encarregada d'afavorir la teva inclusió social?	25	5	0	0
Si estiguessis en situació d'atur et motivaria participar en una entitat encarregada de promoure serveis per a la teva atenció e integració social al llarg del procés d'inserció laboral?	28	2	0	0
Si estiguessis en situació d'atur et motivaria participar en una entitat on es pot compartir experiències i necessitats amb un grup d'iguals (altres usuaris/es amb la teva mateixa situació)?	27	3	0	0

Font: d'Elaboració pròpia.

Si has confirmat en l'apartat numero 1 d'aquesta enquesta que coneixes l'entitat, realitza els apartats que trobaràs a continuació (numero 3, 4, 5, 6 i 7). Si la resposta inicial ha estat negativa deixa en blanc els apartats següents: 3, 4, 5 i 7. Però si la informació rebuda per l'enquestador t'ha interessat podries respondre l'apartat 6 amb una visió de futur.

Continuació de la taula núm. a la pàgina següent...

Taula núm. 91: Enquesta Grup mostra A: Professionals del Camp Social II (Pregunta núm. 3).

3. Grau de coneixement dels àmbits d'actuació, projectes i serveis de la Fundació Surt.		
Indica dels següents àmbits, projectes i serveis quins coneixes		
1. Programes d'inclusió i inserció	Sí	No
Itineraris Personals Inserció (IPI)	2	17
Itinerari Professional Noies Joves	0	19
Programa Inserció Renda Mínima	0	19
Dispositiu Integral d'Inserció (DIFIS)	0	19
Programa Recol·locació Treballadores Sexuals	14	5
Itinerari Inserció dones de La Mina	12	7
Apoderament joves gitanes de Viladecans	0	19
<i>Salta Inserció noies Joves (Inditex-SURT)</i>	3	16
2. Recursos de suport	Sí	No
Aula Recerca Activa de feina	0	19
Assessorament legal en temes laborals i d'estrangeria	2	17
Servei de tramitació de la renda mínima d'inserció	0	19
Servei per a l'abordatge de la violència masclista	19	0
3. Acollida i Mediació Intercultural	Sí	No
3.1 Servei de Mediació Intercultural del Raval Programes d'Acollida	Sí	No
PIADI (Punt d'Informació i Atenció)	1	18
Sessions Acollida Barris de Bcn (Ajuntament). Districtes Nouvinguts/des.	1	18
Tallers Habilitats per a dones immigrades a Cunit	0	19
Programes Integrals d'Inserció Laboral	Sí	No
SADI (Acompanyament Dones Immigrants)	2	17
Programa Reagrupament i Treball (PRT)	0	19
CAM-Raval – Formació	0	19
3.2 Servei de Mediació Sanitària	1	18
4. Acció Comunitària	Sí	No
UN BARRI EN PLURAL - Promoció de la Diversitat i la Convivència	2	17
ICI - Projecte d'Intervenció Comunitària Intercultural. Barri del Clot (La Caixa).	0	19
Joves i Diverses - Programa Suport a la Salut Sexual, Reproductiva i Afectiva	0	19
5. Intermediació laboral i empresa	Sí	No
Programa Incorpora de La Caixa	2	17
Col·laboracions amb les empreses	14	5
6. Emprenedoria en femení	Sí	No
Programa INICIA d'acompanyament a la creació i manteniment de microempreses	5	14
Projecte dona i cooperativa. Millora de les capacitats de direcció i gestió	3	16
Projecte TEF d'Identificació i potenciació del Talent Emprenedor Femení.	0	19
Activitats de Consultoria empresarial	5	14

Font: d'Elaboració pròpia.

Continuació de la taula núm. a la pàgina següent...

Taula núm. 92: Enquesta Grup mostra A: Professionals del Camp Social III (Preguntes núm. 3 i 4).

3. Grau de coneixement dels àmbits d'actuació, projectes i serveis de la Fundació Surt.		
7. Recerca i Innovació	Sí	No
Spread. Spreading throughout Europe expertise and intervention programs with men perpetrators and women survivors of gender violence who are in prison	0	19
Dones, Seguretat i Violència Masclista	4	15
Widening the blog "Understanding social science"	0	19
Proposta d'indicadors per mesurar l'impacta social de la Llei 05/2008, de 24 d'abril, del dret a les dones a eradicar la violència masclista	7	12
Eines pràctiques adreçades als "ents" locals per dissenyar polítiques d'igualtat de gènere que puguin donar resposta als impactes de la crisi econòmica sobre les dones immigrades	12	7
L'aplicació de sistemes d'aprenentatge electrònic per a fomentar la igualtat d'oportunitats entre dones i homes en el mercat de treball	0	19
En Vogue - A tailor made educational programme to provide an attractive stage for young female learners Raising a child through prison bars	0	19
8. Consultora especialista en Gènere	Sí	No
Formació externa a professionals, entitats i usuaris/es	15	4
Plans d'Equitat o Plans d'Igualtat de Gènere per als Ajuntaments	9	10
Assessorament i suport tècnic	19	0
9. Iniciatives d'Inserció	Sí	No
El Projecte NORAI	4	15
RAVALTEXT (servei en procés de tancament).	6	13
10. Projectes Internacionals	Sí	No
Coneixes algun que s'hagi realitzat?	1	18
3.1. Grau de coneixement dels programes i/o accions que ofereix la Fundació Surt.	Sí	No
Saps on trobar informació dels projectes o accions realitzades periòdicament a la Fundació Surt?	7	12
Coneixes la pàgina web de la Fundació Surt?	7	12
Si la coneixes, creus que la Fundació Surt té una web activa (que s'actualitza periòdicament)?	1	6
Has participat en alguna trobada o acte social de l'entitat?	4	15
3.2. Grau de coneixement dels projectes que ofereix la Fundació Surt.	Sí	No
Coneixes el projecte en curs Surt Solidàries?	1	18
Coneixes els projectes nacionals e internacionals que ha portat a terme la Fundació Surt de recerca i innovació amb d'altres entitats i serveis?	2	17
Coneixes la vesant que desenvolupa la Fundació Surt com a gestora especialista en gènere que ofereix assessorament i formació per l'equitat entre dones i homes en els àmbits socials, econòmics i culturals?	19	0
Coneixes el Projecte Norai que es va iniciar a l'any 2010 des de la Fundació Surt en el marc de l'economia social per així promoure l'ocupació i la integració social de persones en situacions d'exclusió?	4	15
4. Suggestiments de les noves accions i projectes actuals que ofereix la Fundació Surt.	Sí	No
Existeix un canal de comunicació (telèfon, correu electrònic, etc...) a disposició dels diferents col·lectius per rebre propostes, suggeriments i aportacions a la Fundació Surt?	7	12

Font: d'Elaboració pròpia.

Continuació de la taula núm. a la pàgina següent...

Taula núm. 93: Enquesta Grup mostra A: Professionals del Camp Social IV (Preguntes núm. 5, 6 i 7).

5.Propostes de millora de la Fundació Surt.		Sí	No
Podries fer una proposta de millora per a la web de la Fundació Surt?		7	12
Podries fer una proposta de millora per a algun dels projectes i/o accions que ofereix Surt?		14	5
Pots aportar alguna proposta personal de millora per eradicar l'exclusió social de les dones?		6	13
6.Quines accions i/o projectes t'agradaria desenvolupar dins de la Fundació Surt?		Sí	No
T'agradaria participar en un projecte o servei de la Fundació Surt?		23	7
T'agradaria participar en accions informatives i/o de sensibilització amb la Fundació Surt per a la difusió social?		24	6
7.Com vas conèixer la Fundació Surt?		Sí	No
Vas conèixer la Fundació Surt a través d'alguna xarxa de recursos?		5	14
Vas conèixer la Fundació Surt a través del SOC?		3	16
Vas conèixer la Fundació Surt a través de la seva web: http://www.surt.org/ ?		1	18
Vas conèixer la Fundació Surt a través d'una notícia a un mitjà de comunicació?		1	18
Vas conèixer la Fundació Surt a través d'un/a conegut treballador/a de l'entitat?		14	5
Vas conèixer la Fundació Surt a través d'un/a usuari/a participant de l'entitat per haver establerts una simultaneïtat d'accions amb el teu recurs?		7	12

Font: d'Elaboració pròpia.

RESULTATS DE LES ENQUESTES: Grup Mostra B (Voluntaris/es externs a l'entitat).

Taula núm. 94: Enquesta Grup mostra B: Voluntaris/es externs a l'entitat I (Pregunta núm. 1).

1.Dades bàsiques de contacte.		
Edat:	Sexe:	Codi Postal:
Continguts personals	Sí	No
Coneixes la Fundació Surt?	19	11
Saps on es troba ubicada?	13	17
Has participat en alguns dels serveis i/o projectes que duu a terme la Fundació Surt?	2	28
Ets membre d'altres organitzacions no lucratives?	22	8

Font: d'Elaboració pròpia.

Continuació de la taula núm. a la pàgina següent...

Taula núm. 95 : Enquesta Grup mostra B: Voluntaris/es externs a l'entitat II (Pregunta núm. 2).

1. Motivacions sobre la participació a la Fundació Surt.				
Marcar el Grau que creguis convenient a cada pregunta ➔	Molt	Normal	Poc	Gens
Com a professional, et motivaria participar de forma voluntària en una entitat no lucrativa compromesa amb les dones en l'esforç per construir una societat amb equitat de gènere en la que els drets econòmics, socials i culturals de les dones siguin realment efectius?	20	0	0	0
Si tinguessis dificultats socials per discriminació de gènere et motivaria participar a la Fundació Surt?	20	0	0	0
Si estiguessis en situació d'atur et motivaria participar en una entitat encarregada de potenciar al màxim les teves competències de desenvolupament personal i social com a usuari/a?	20	0	0	0
Si estiguessis en situació d'atur et motivaria participar d'una entitat encarregada d'afavorir la teva inclusió social?	20	0	0	0
Si estiguessis en situació d'atur et motivaria participar en una entitat encarregada de promoure serveis per a la teva atenció e integració social al llarg del procés d'inserció laboral?	20	0	0	0
Si estiguessis en situació d'atur et motivaria participar en una entitat on es pot compartir experiències i necessitats amb un grup d'iguals (altres usuaris/es amb la teva mateixa situació)?	20	0	0	0

Font: d'Elaboració pròpia.

Si has confirmat en l'apartat numero 1 d'aquesta enquesta que coneixes l'entitat, realitza els apartats que trobaràs a continuació (numero 3, 4, 5, 6 i 7). Si la resposta inicial ha estat negativa deixa en blanc els apartats següents: 3, 4, 5 i 7. Però si la informació rebuda per l'enquestador t'ha interessat podries respondre l'apartat 6 amb una visió de futur.

Taula núm. 96: Enquesta Grup mostra B: Voluntaris/es externs a l'entitat III (Pregunta núm. 3).

3.Grau de coneixement dels àmbits d'actuació, projectes i serveis de la Fundació Surt.		
Indica dels següents àmbits, projectes i serveis quins coneixes		
1. Programes d'inclusió i inserció	Sí	No
Itineraris Personals Inserció (IPI)	0	4
Itinerari Professional Noies Joves	0	4
Programa Inserció Renda Mínima	0	4
Dispositiu Integral d'Inserció (DIFIS)	0	4
Programa Recol·locació Treballadores Sexuals	2	2
Itinerari Inserció dones de La Mina	3	1
Apoderament joves gitanes de Viladecans	0	4
Salta Inserció noies Joves (Inditex-SURT)	1	3

Font: d'Elaboració pròpia.

Continuació de la taula núm. a la pàgina següent...

Taula núm. 97: Enquesta Grup mostra B: Voluntaris/es externs a l'entitat IV (Pregunta núm. 3).

3. Grau de coneixement dels àmbits d'actuació, projectes i serveis de la Fundació Surt.

2. Recursos de suport	Sí	No
Aula Recerca Activa de feina	0	4
Assessorament legal en temes laborals i d'estrangeria	0	4
Servei de tramitació de la renda mínima d'inserció	0	4
Servei per a l'abordatge de la violència masclista	4	0
3. Acollida i Mediació Intercultural		
3.1 Servei de Mediació Intercultural del Raval Programes d'Acollida	Sí	No
PIADI (Punt d'Informació i Atenció)	0	4
Sessions Acollida Barris de Bcn (Ajuntament). Districtes Nouvinguts/des.	0	4
Tallers Habilitats per a dones immigrades a Cunit	0	4
Programes Integrals d'Inserció Laboral	Sí	No
SADI (Acompanyament Dones Immigrants)	0	4
Programa Reagrupament i Treball (PRT)	0	4
CAM-Raval – Formació	0	4
3.2 Servei de Mediació Sanitària	0	4
4. Acció Comunitària	Sí	No
UN BARRI EN PLURAL - Promoció de la Diversitat i la Convivència	0	4
ICI - Projecte d'Intervenció Comunitària Intercultural. Barri del Clot (La Caixa).	0	4
Joves i Diverses - Programa Suport a la Salut Sexual, Reproductiva i Afectiva	0	4
5. Intermediació laboral i empresa	Sí	No
Programa Incorpora de La Caixa	0	4
Col·laboracions amb les empreses	0	4
6. Emprenedoria en femení	Sí	No
Programa INICIA d'acompanyament a la creació i manteniment de microempreses	0	4
Projecte dona i cooperativa. Millora de les capacitats de direcció i gestió	0	4
Projecte TEF d'Identificació i potenciació del Talent Emprenedor Femení.	0	4
Activitats de Consultoria empresarial	1	3
7. Recerca i Innovació	Sí	No
Spread. Spreading throughout Europe expertise and intervention programs with men perpetrators and women survivors of gender violence who are in prison	0	4
Dones, Seguretat i Violència Masclista	4	0
Widening the blog "Understanding social science"	0	4
Proposta d'indicadors per mesurar l'impacta social de la Llei 05/2008, de 24 d'abril, del dret a les dones a eradicar la violència masclista	1	3
Eines pràctiques adreçades als "ents" locals per dissenyar polítiques d'igualtat de gènere que puguin donar resposta als impactes de la crisi econòmica sobre les dones immigrades	1	3
L'aplicació de sistemes d'aprenentatge electrònic per a fomentar la igualtat d'oportunitats entre dones i homes en el mercat de treball	0	4
En Vogue - A tailor made educational programme to provide an attractive stage for young female learners Raising a child through prison bars	0	4

Font: d'Elaboració pròpia.

Continuació de la taula núm. a la pàgina següent...

Taula núm. 98: Enquesta Grup mostra B: Voluntaris/es externs a l'entitat V (Preguntes núm. 3, 4, 5 i 6).

3. Grau de coneixement dels àmbits d'actuació, projectes i serveis de la Fundació Surt.		
8. Consultora especialista en Gènere	Sí	No
Formació externa a professionals, entitats i usuaris/es	1	3
Plans d'Equitat o Plans d'Igualtat de Gènere per als Ajuntaments	0	4
Assessorament i suport tècnic	0	4
9. Iniciatives d'Inserció	Sí	No
El Projecte NORAI	2	2
RAVALTEXT (servei en procés de tancament).	2	2
10. Projectes Internacionals	Sí	No
Coneixes algun que s'hagi realitzat?	0	4
3.1. Grau de coneixement dels programes i/o accions que ofereix la Fundació Surt.	Sí	No
Saps on trobar informació dels projectes o accions realitzades periòdicament a la Fundació Surt?	1	3
Coneixes la pàgina web de la Fundació Surt?	2	2
Si la coneixes, creus que la Fundació Surt té una web activa (que s'actualitza periòdicament)?	2	2
Has participat en alguna trobada o acte social de l'entitat?	1	3
3.2. Grau de coneixement dels projectes que ofereix la Fundació Surt.	Sí	No
Coneixes el projecte en curs Surt Solidàries?	0	4
Coneixes els projectes nacionals e internacionals que ha portat a terme la Fundació Surt de recerca i innovació amb d'altres entitats i serveis?	0	4
Coneixes la vesant que desenvolupa la Fundació Surt com a gestora especialista en gènere que ofereix assessorament i formació per l'equitat entre dones i homes en els àmbits socials, econòmics i culturals?	4	0
Coneixes el Projecte Norai que es va iniciar a l'any 2010 des de la Fundació Surt en el marc de l'economia social per així promoure l'ocupació i la integració social de persones en situacions d'exclusió?	2	2
4. Suggestiments de les noves accions i projectes actuals que ofereix la Fundació Surt.	Sí	No
Existeix un canal de comunicació (telèfon, correu electrònic, etc...) a disposició dels diferents col·lectius per rebre propostes, suggeriments i aportacions a la Fundació Surt?	1	3
5. Propostes de millora de la Fundació Surt.	Sí	No
Podries fer una proposta de millora per a la web de la Fundació Surt?	4	0
Podries fer una proposta de millora per a algun dels projectes i/o accions que ofereix Surt?	0	4
Pots aportar alguna proposta personal de millora per eradicar l'exclusió social de les dones?	2	2
6. Quines accions i/o projectes t'agradaria desenvolupar dins de la Fundació Surt?	Sí	No
T'agradaria participar en un projecte o servei de la Fundació Surt?	18	2
T'agradaria participar en accions informatives i/o de sensibilització amb la Fundació Surt per a la difusió social?	20	0

Font: d'Elaboració pròpia.

Continuació de la taula núm. a la pàgina següent...

Taula núm. 99: Enquesta Grup mostra B: Voluntaris/es externs a l'entitat VI (Pregunta núm. 7).

7.Com vas conèixer la Fundació Surt?	Sí	No
Vas conèixer la Fundació Surt a través d'alguna xarxa de recursos?	0	4
Vas conèixer la Fundació Surt a través del SOC?	0	4
Vas conèixer la Fundació Surt a través de la seva web: http://www.surt.org/ ?	1	3
Vas conèixer la Fundació Surt a través d'una notícia a un mitjà de comunicació?	0	4
Vas conèixer la Fundació Surt a través d'un/a conegut treballador/a de l'entitat?	4	0
Vas conèixer la Fundació Surt a través d'un/a usuari/a participant de l'entitat per haver establerts una simultaneïtat d'accions amb el teu recurs?	0	4

Font: d'Elaboració pròpia.

RESULTATS DE LES ENQUESTES: Grup Mostra C (Usuàries Surt).

Taula núm. 100: Enquesta Grup mostra C: Usuàries Surt I (Preguntes núm. 1, 2 i 3).

1.Dades bàsiques de contacte				
Edat:	Sexe: Dona	Codi Postal:		
Usuària Entitat			Sí	No
Ets usuari/a d'alguns dels serveis, programa i/o projectes que duu a terme la Fundació Surt?			80	0
Ets membre i/o usuària d'altres organitzacions no lucratives?			14	66
2.Motivacions de les usuàries que hi participen a la Fundació Surt			Sí	No
El motiu personal pel que vas entrar a la Fundació Surt va ser el fet de trobar-te en situació d'atur?			80	0
Et motiva participar a la Fundació Surt com a entitat compromesa amb les dones que lluita per a la igualtat entre dones i homes?			80	0
Si tinguessis dificultats pel fet de ser dona et motivaria participar a la Fundació Surt?			80	0
Et motiva participar a l'entitat i treballar les teves competències personals?			72	8
Et motiva participar d'una entitat encarregada d'afavorir i promoure serveis per a la teva atenció i inserció laboral?			80	0
Et motiva participar en una entitat on pots compartir experiències i necessitats amb un grup d'iguals (altres usuàries amb la teva mateixa situació) a la Fundació Surt?			68	12
3.Grau de Satisfacció de les usuàries que hi participen a la Fundació Surt			Sí	No
Estas satisfeta de l'assessorament rebut per part de les professionals de la Fundació Surt?			80	0

Font: d'Elaboració pròpia.

Continuació de la taula núm. a la pàgina següent...

Taula núm. 101: Enquesta Grup mostra C: Usuaris Surt II (Preguntes núm. 4, 5 i 6).

4. Grau de coneixement dels àmbits d'actuació, projectes i serveis que ofereix la Fundació Surt		
Indica dels següents àmbits, programes i recursos de l'entitat quins coneixes		
	Sí	No
Programes Acollida i Acompanyament		
Programes i Serveis d'Inserció Laboral	80	0
Aula Recerca Activa de feina	51	29
Assessorament legal en temes laborals i d'estrangeria	14	66
Servei de tramitació de la renda mínima d'inserció	3	77
Servei per a l'abordatge de la violència masclista	2	78
Programes de Mediació Intercultural	3	77
Programes codesenvolupament/educació	0	80
Consultoria de Gènere	1	79
Recerca i Innovació	0	80
Programes de Sensibilització i formació	0	80
Programes d'Acció Comunitària	0	80
4.1. Grau de coneixement dels programes i/o accions que ofereix la Fundació Surt.		
Rep informació dels projectes o accions realitzades a la Fundació Surt?	11	69
Coneixes la pàgina web de la Fundació Surt?	3	77
Has participat en alguna trobada o acte social de l'entitat?	16	64
4.2. Grau de coneixement dels projectes que ofereix la Fundació Surt.		
Coneixes el projecte en curs Surt Solidàries?	16	64
Sabies que la Fundació Surt com a especialista en gènere ofereix assessorament i formació per a la igualtat entre dones i homes en diferents àmbits socials, econòmics i culturals?	49	31
Coneixes el Projecte Norai (restaurant) que es va iniciar a l'any 2010 des de la Fundació Surt per així promoure l'ocupació i la integració social de persones en situacions d'exclusió?	13	67
5. Suggestiments de les noves accions i projectes actuals que ofereix la Fundació Surt.		
Has fet algun cop alguna proposta i/o suggeriment a la Fundació Surt?	6	74
6. Quines accions i/o projectes t'agradaria desenvolupar dins de la Fundació Surt?		
T'agradaria participar com a voluntari/a en el projecte Surt Solidàries?	48	32
T'agradaria participar com a voluntari/a en accions informatives i/o de sensibilització amb la Fundació Surt per a la difusió social?	73	7

Font: d'Elaboració pròpia.

Continuació de la taula núm. a la pàgina següent...

Taula núm. 102: Enquesta Grup mostra C: Usuàries Surt III (Pregunta núm. 7).

7.Com vas conèixer la Fundació Surt?	Sí	No
Vas conèixer la Fundació Surt a través d'un/a assistent/a social?	45	35
Vas conèixer la Fundació Surt a través del SOC?	48	32
Vas conèixer la Fundació Surt a través de la seva web: http://www.surt.org/ ?	0	80
Vas conèixer la Fundació Surt a través d'una notícia a un mitjà de comunicació?	7	73
Vas conèixer la Fundació Surt a través d'una amiga usuària o coneguda participant a l'entitat?	42	38

Font: d'Elaboració pròpia.

RESULTATS DE LES ENQUESTES: Grup Mostra D (Ciutadans/es veïns/es del Raval i zona Centre).

Taula núm. 103: Enquesta Grup mostra D: Ciutadans/es veïns/es del Raval i zona Centre I (Preguntes núm. 1 i 2).

1.Dades bàsiques de contacte.				
Edat:	Sexe:	Codi Postal:		
	Sí	No		
Continguts personals				
Coneixes la Fundació Surt?	13	22		
Saps on es troba ubicada?	18	17		
Has participat en alguns dels serveis i/o projectes que duu a terme la Fundació Surt?	1	34		
Ets membre d'altres organitzacions no lucratives?	18	17		
2.Motivacions sobre la participació a la Fundació Surt.				
Marcar el Grau que creguis convenient a cada pregunta ➡	Molt	Normal	Poc	Gens
Com a demandant d'ocupació, et motivaria participar en una entitat no lucrativa compromesa amb les dones en l'esforç per construir una societat amb equitat de gènere en la que els drets econòmics, socials i culturals de les dones siguin realment efectius?	29	3	2	0
Si tinguessis dificultats socials per discriminació de gènere et motivaria participar a la Fundació Surt?	25	7	3	0
Si estiguessis en situació d'atur et motivaria participar en una entitat encarregada de potenciar al màxim les teves competències de desenvolupament personal i social com a usuari/a?	29	5	0	1
Si estiguessis en situació d'atur et motivaria participar d'una entitat encarregada d'afavorir la teva inclusió social?	32	3	0	0
Si estiguessis en situació d'atur et motivaria participar en una entitat encarregada de promoure serveis per a la teva atenció e integració social al llarg del procés d'inserció laboral?	32	3	0	0
Si estiguessis en situació d'atur et motivaria participar en una entitat on es pot compartir experiències i necessitats amb un grup d'iguals (altres usuàries/es amb la teva mateixa situació)?	21	14	0	0

Font: d'Elaboració pròpia.

Continuació de la taula núm. a la pàgina següent...

Si has confirmat en l'apartat numero 1 d'aquesta enquesta que coneixes l'entitat, realitza els apartats que trobaràs a continuació (numero 3, 4, 5, 6 i 7). Si la resposta inicial ha estat negativa deixa en blanc els apartats següents: 3, 4, 5 i 7. Però si la informació rebuda per l'enquestador t'ha interessat podries respondre l'apartat 6 amb una visió de futur.

Taula núm. 104: Enquesta Grup mostra D: Ciutadans/es veïns/es del Raval i zona Centre II (Preguntes núm. 3 i 4).

3. Grau de coneixement dels àmbits d'actuació, projectes i serveis que ofereix la Fundació Surt		
Indica dels següents àmbits, programes i recursos de l'entitat quins coneixes		
	Sí	No
Programes Acollida i Acompanyament		
Programes i Serveis d'Inserció Laboral	7	6
Aula Recerca Activa de feina	2	11
Assessorament legal en temes laborals i d'estrangeria	1	12
Servei de tramitació de la renda mínima d'inserció	0	13
Servei per a l'abordatge de la violència masclista	5	8
Programes de Mediació Intercultural	0	13
Programes codesenvolupament/educació	2	11
Consultoria de Gènere	1	12
Recerca i Innovació	3	10
Programes de Sensibilització i formació	0	13
Programes d'Acció Comunitària	0	80
3.1. Grau de coneixement dels programes i/o accions que ofereix la Fundació Surt.	Sí	No
Rep informació dels projectes o accions realitzades a la Fundació Surt?	0	13
Coneixes la pàgina web de la Fundació Surt?	4	9
Has participat en alguna trobada o acte social de l'entitat?	1	12
3.2. Grau de coneixement dels projectes que ofereix la Fundació Surt.	Sí	No
Coneixes el projecte en curs Surt Solidàries?	0	13
Sabies que la Fundació Surt com a especialista en gènere ofereix assessorament i formació per a la igualtat entre dones i homes en diferents àmbits socials, econòmics i culturals?	4	9
Coneixes el Projecte Norai (restaurant) que es va iniciar a l'any 2010 des de la Fundació Surt per així promoure l'ocupació i la integració social de persones en situacions d'exclusió?	1	12
4. Suggestiments de les noves accions i projectes actuals que ofereix la Fundació Surt.	Sí	No
Has fet algun cop alguna proposta i/o suggeriment a la Fundació Surt?	0	13

Font: d'Elaboració pròpia.

Continuació de la taula núm. a la pàgina següent...

Taula núm. 105: Enquesta Grup mostra D: Ciutadans/es veïns/es del Raval i zona Centre III (Preguntes núm. 5,6 i 7).

5.Propostes de millora de la Fundació Surt.	Sí	No
Podries fer una proposta de millora per a la web de la Fundació Surt?	2	11
6.Quines accions i/o projectes t'agradaria desenvolupar dins de la Fundació Surt?	Sí	No
T'agradaria participar com a voluntari/a en el projecte Surt Solidàries?	27	8
T'agradaria participar com a voluntari/a en accions informatives i/o de sensibilització amb la Fundació Surt per a la difusió social?	21	14
7.Com vas conèixer la Fundació Surt?	Sí	No
Vas conèixer la Fundació Surt com a entitat del teu barri de residència?	9	4
Vas conèixer la Fundació Surt a través del SOC?	1	12
Vas conèixer la Fundació Surt a través de la seva web: http://www.surt.org/ ?	4	9
Vas conèixer la Fundació Surt a través d'una notícia a un mitjà de comunicació?	1	12
Vas conèixer la Fundació Surt a través d'un/a veí/na o conegut/da participant a l'entitat?	1	12

Font: d'Elaboració pròpia.

ANNEX núm. 8

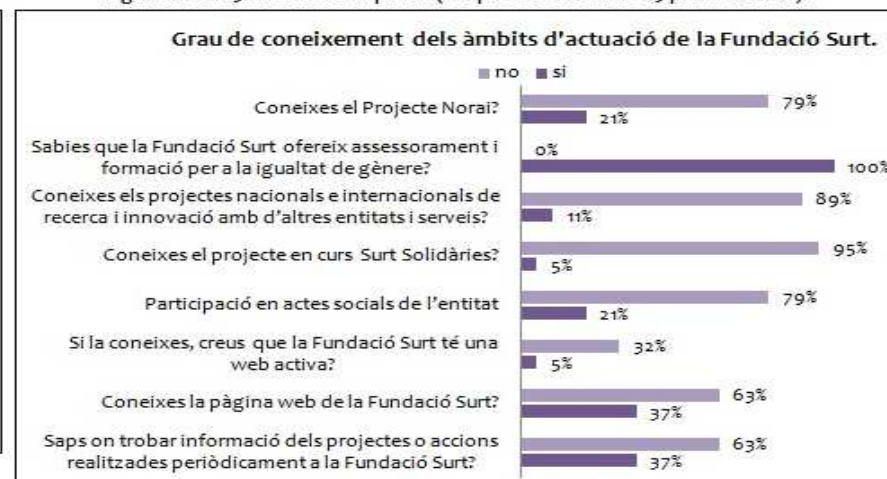
A continuació es troben diferents “gràfics de columna” que han estat emprats per comparar els valors més destacats entre els diferents grups mostra. Aquests han estat seleccionats per categoria de preguntes més rellevants dels anteriors models de qüestionari emprats (A,B,C i D).

Figura núm. 14: Resultats Enquesta (Grup Mostra A sobre 30 professionals).



Font: d'Elaboració pròpia.

Figura núm. 15: Resultats Enquesta (Grup Mostra A sobre 19 professionals).



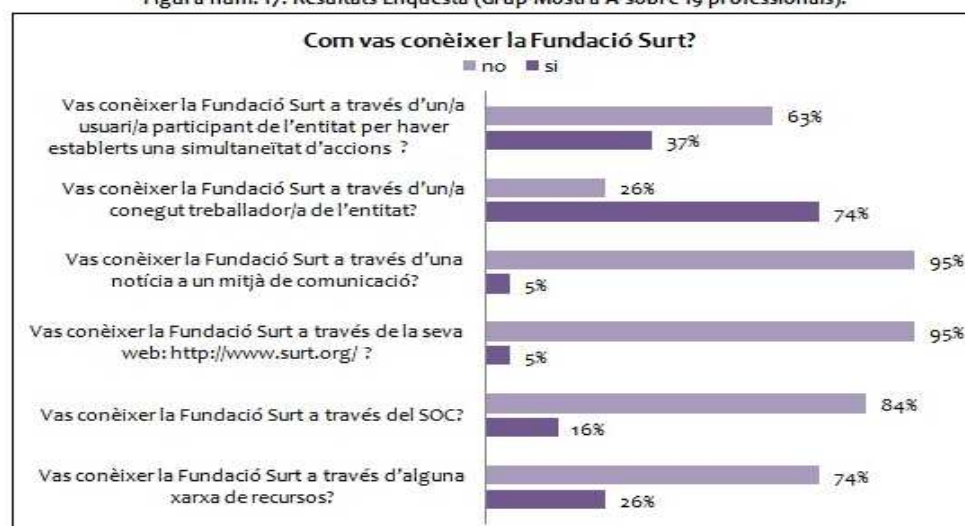
Font: d'Elaboració pròpia.

Figura núm. 16: Resultats Enquesta (Grup Mostra A sobre 30 professionals).



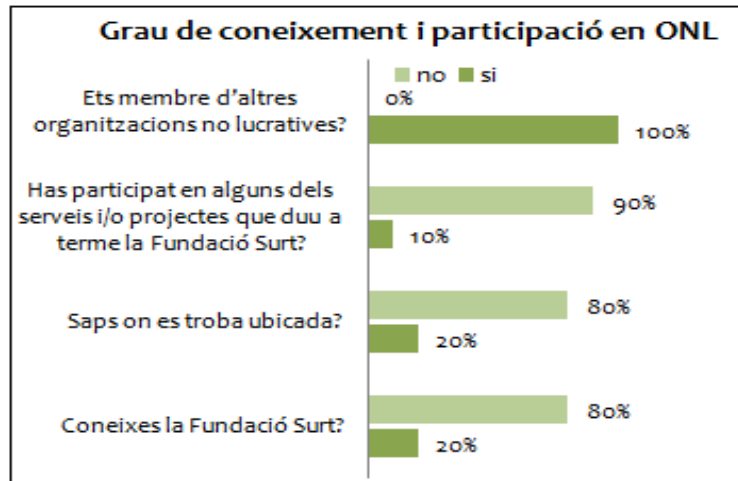
Font: d'Elaboració pròpia.

Figura núm. 17: Resultats Enquesta (Grup Mostra A sobre 19 professionals).



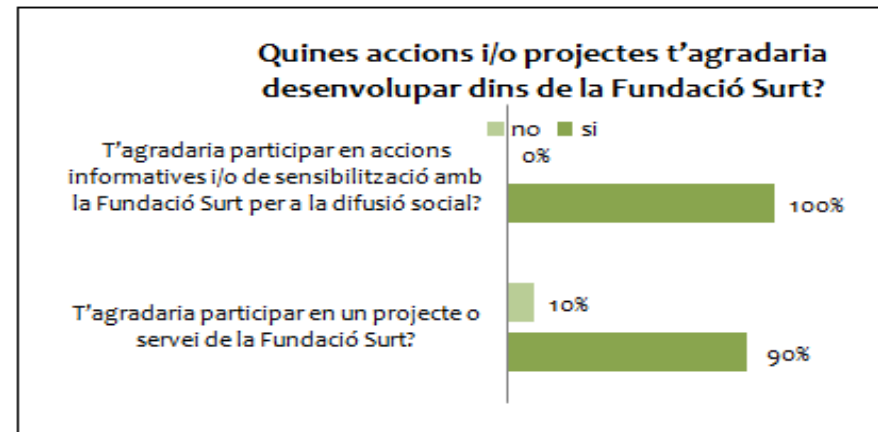
Font: d'Elaboració pròpia.

Figura núm. 18: Resultats Enquesta (Grup Mostra B sobre 20 voluntaris/es).



Font: d'Elaboració pròpia.

Figura núm. 19: Resultats Enquesta (Grup Mostra B sobre 20 voluntaris/es).



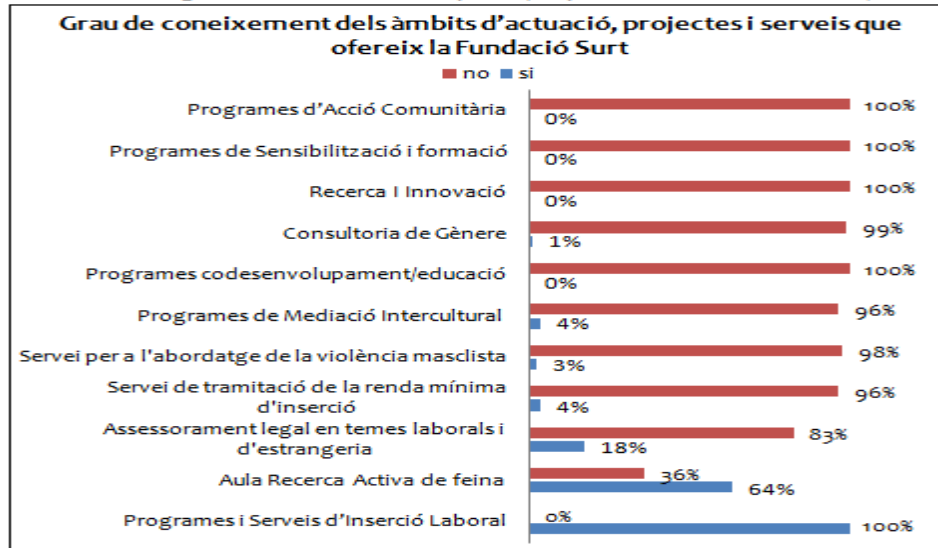
Font: d'Elaboració pròpia.

Figura núm. 20: Resultats Enquesta (Grup Mostra C sobre 80 usuàries).



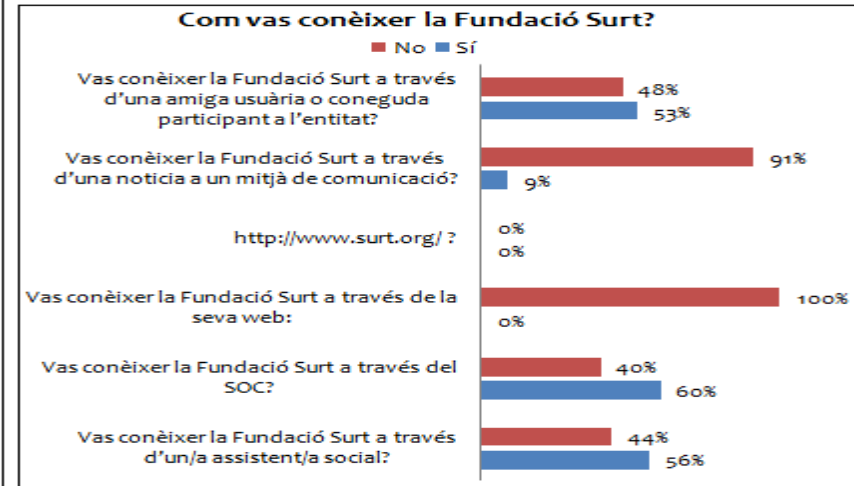
Font: d'Elaboració pròpia.

Figura núm. 21: Resultats Enquesta (Grup Mostra C sobre 80 usuàries).



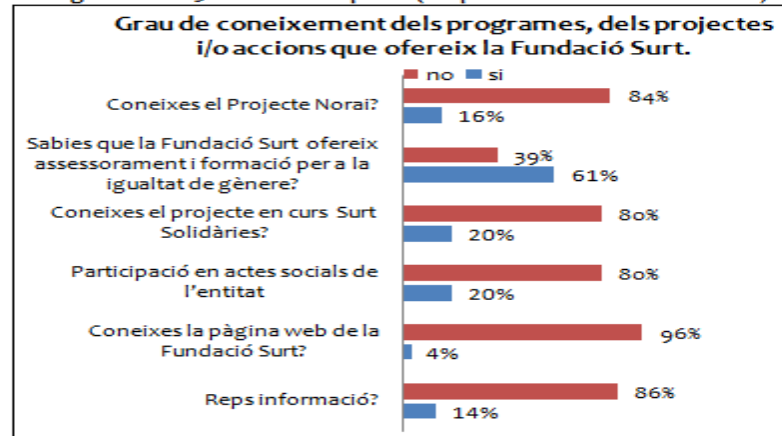
Font: d'Elaboració pròpia.

Figura núm. 22: Resultats Enquesta (Grup Mostra C sobre 80 usuàries).



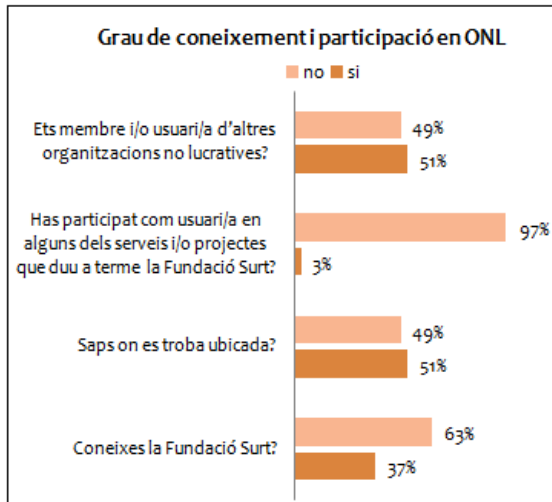
Font: d'Elaboració pròpia.

Figura núm. 23: Resultats Enquesta (Grup Mostra C sobre 80 usuàries).



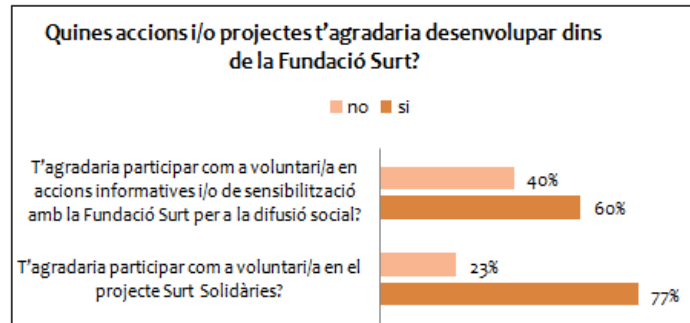
Font: d'Elaboració pròpia.

Figura núm. 24: Resultats Enquesta (Grup Mostra D sobre 35 veïns).



Font: d'Elaboració pròpia.

Figura núm. 25: Resultats Enquesta (Grup Mostra D sobre 35 veïns).



Font: d'Elaboració pròpia.

ANNEX núm. 9

PLA D'ACOLLIDA ESPECÍFIC PER AL VOLUNTARIAT

Les tasques del voluntariat són aquelles que s'identifiquen als serveis, activitats i tasques de la gestió on participaran aquestes persones:

- Delimiten el compromís, la dedicació, els coneixements i el perfil del voluntariat idoni per a cadascuna de les activitats de voluntariat definides.
- Estableixen la manera de treballar i els equips de treball per a cadascuna de les activitats, així com els recursos necessaris per desenvolupar-les.
- Formulen els objectius a assolir pel voluntariat en cadascuna de les accions de voluntariat, així com la finalitat de la presència de voluntariat en aquesta.
- El per què del voluntariat en cada tasca i servei, així com les fites que han d'assolir aquest.

Plantejament de les polítiques o àrees de treball relatives a la gestió dels RRHH que es poden analitzar i interpretar sobre l'acollida dels col·laboradors voluntaris nou vinguts a una entitat:

POLÍTiques DE FLUX

Aquestes polítiques s'encarreguen de fer la recerca de les actuacions relacionades amb el pas de les persones per l'entitat. En un procés d'entrada també existeix un moment de sortida. Les

polítiques de flux busquen la millor forma de realitzar aquest procés. Trobem tres polítiques de gestió de recursos humans que marquen aquest procés pas a pas:

1. Polítiques d'entrada.
2. Polítiques de desenvolupament.
3. Polítiques de sortida.

1. POLÍTQUES D'ENTRADA

Són aquelles que s'utilitzen quan entren voluntaris/es a l'entitat. Es basen en el reclutament o captació, la selecció, l'acollida i l'assignació de tasques. Amb aquesta política volem assolir:

- **CAPTAR I SELECCIONAR** els nous voluntaris/es que s'incorporaran a l'equip de professionals de l'entitat. Per dur a terme aquest procés, en una entitat, és aconsellable organitzar dos cops a l'any una Campanya de Difusió (font de reclutament externa) per captar nous voluntaris.

Donar una xerrada informativa al principi del trimestre, donar informació dels serveis que ofereix l'entitat on poden col·laborar, etc. A partir d'aquest moment es realitzen entrevistes individualitzades amb els voluntaris que estan interessats, per a fer una selecció dels més adients.

Els voluntaris seleccionats assistiran a una segona Xerrada de Formació Ideològica que donarà un membre fundador de l'entitat, on explicarà la història d'aquesta.

El procés de captació de voluntariat ha de ser atractiu i afavorir la incorporació de la persona. Si aquesta es planteja realitzar un voluntariat, a una entitat, ha de poder donar resposta a preguntes com:

- Quines activitats o serveis puc desenvolupar?
- Quina dedicació i compromís mínim es requereix?
- Necessito una formació prèvia per desenvolupar algunes d'aquestes tasques?
- He de participar en alguna reunió o trobada de més a més?
- Puc participar en la presa de decisions de l'entitat?
- Duré a terme la meva activitat amb d'altres voluntaris o persones?
- Amb qui hauria de parlar per incorporar-me o si tingués qualsevol qüestió?

Amb la informació rebuda, a les diferents xerrades, podríem afirmar que aquestes han estat atractives perquè ha captat l'atenció de les persones. I la seva política interna de voluntariat es mostra present, al igual que la missió de l'entitat.

- **INTEGRACIÓ:** Aquests nous vinguts s'incorporaran quan hi hagi una reunió mensual de l'equip del projecte on col·laboraran. D'aquesta forma s'ajuda a integrar a la persona perquè tingui un sentiment de pertinença a l'entitat. És important que aquestes persones nou vingudes es trobin còmodes en el seu lloc de treball, des d'un primer moment.

Amb aquesta reunió mensual es pretén **transmetre els objectius i els valors principals del projecte**, que recolzaran a la seva integració o motivaran a la persona en el desenvolupament de les seves tasques inicials.

- **ACOMPANYAMENT:** Per donar a aquests nous voluntaris confiança i seguretat, un/a referent de l'entitat ha de coordinar aquest procés d'integració i adaptació que durà a terme un equip membre de l'entitat. Ja que es una tasca que consumeix massa temps si trobem que moltes persones volen col·laborar de cop per la repercussió social que té l'entitat a la comunitat.

És un treball en equip important, ja que si aquesta feina només la realitza el referent directament amb tots els voluntaris es trobaran que, al transcórrer un trimestre, començaran els problemes i queixes dels professionals assalariats, com per exemple: la manca de compromís dels voluntaris, o les intervencions educatives d'aquests, o tenir la sensació que la cosa no funciona correctament, etc.

Tot això genera un estat d'ànim negatiu que s'encomana als voluntaris i la persona referent encarregada d'aquest acompanyament dels nous vinguts acaba responsabilitzant-se d'un mal procés de selecció.

Un cop superades les tres etapes anteriors és llavors el moment d'assignar les tasques d'aquests nous vinguts.

2. POLÍTQUES DE DESENVOLUPAMENT

Són les polítiques que contribueixen a la permanència, l'expansió i l'evolució de la persona un cop forma part de l'entitat.

Les tècniques que es fan servir són: la formació, la motivació, la participació i evolució.

- Realitzar una REUNIÓ MENSUAL de seguiment i funcionament del projecte conjuntament amb l'equip de professionals assalariats. En ella els voluntaris també poden participar. S'informa als voluntaris del dia a dia del funcionament general del projecte i de l'entitat.
- Treballar la COMUNICACIÓ amb aquest grup de nous voluntaris perquè aquesta sigui clara i fluida amb tots els components de l'equip; i així alhora traçar un seguiment per treballar la formació, la motivació i la participació.
- A l'apartat anterior, sobre l'acompanyament, comentava els problemes i queixes que podien sorgir dels professionals assalariats respecte als voluntaris. Relacionant aquest fet amb les polítiques de desenvolupament, per evitar les constants demandes al coordinador, és convenient realitzar una REUNIÓ SETMANAL DE COORDINACIÓ per equips dels diferents projectes.
- Cal VETLLAR PER UNA BONA RELACIÓ entre els directius i subordinats de l'entitat. Tothom ha de tenir clar el seu paper dins d'aquesta: saber que s'espera de cadascú, ajudar-se mútuament...

3. POLÍTIQUES DE SORTIDA

Són les polítiques que s'encarreguen de conèixer els motius pels quals un component de l'equip abandona la seva col·laboració o feina i decideix marxar de l'entitat.

- REUNIÓ amb el/la director/a de l'entitat per conèixer la causa de la baixa de la persona. Si durant el procés de la persona a la entitat s'ha treballat: la comunicació, si la forma de marxar de la persona és coherent, si es coneixen els aspectes i motius, si aquests ajudaran a l'entitat a valorar les dificultats existents i a corregir i/o buscar altres estratègies per vetllar pel bon funcionament d'aquesta.
Un altre exemple seria si membres de l'equip dels professionals assalariats marxen per una millora de la seva situació laboral. És comprensible i aquesta informació es necessària perquè l'entitat evolucioni i s'adapti als canvis.

4. POLÍTIQUES DE COMPENSACIÓ

Són les polítiques que s'encarreguen de decidir la forma de compensar a l'equip; tant als col·laboradors voluntaris com als professionals assalariats destacant el reconeixement de la tasca feta a l'entitat.

- La FIDELITZACIÓ és indispensable. Dedicar espais per dedicar temps als col·laboradors, tant comunicatiu com formatiu.
És una forma de motivació directa. És tan simple com parar i fer un cafè amb ells i agrair la seva tasca.
En molts casos la manca d'aquestes actua com a detonant de desmotivació per part dels voluntaris. I és un possible motiu de marxa de l'entitat.

5. POLÍTIQUES D'AVALUACIÓ

Són les que s'encarreguen d'avaluar les actuacions realitzades per l'equip.

- TROBADA EXTRAORDINÀRIA fora de la ciutat. L'equip educatiu participa en una trobada, un cop a l'any, on s'avalua formalment el funcionament dels projectes que s'han dut a terme i dels equips creats.
La idea de poder treballar en un clima més relaxat pot ajudar a desconnectar més d'altres preocupacions i concentrar-se en aquesta valoració en grup. Però un cop a l'any si no es recolza amb un seguiment setmanal és difícil que sigui una jornada productiva.

6. POLÍTIQUES D'INTEGRACIÓ

Són les polítiques que s'encarreguen de treballar la cohesió, la comunicació interna i la participació.

- En el moment que apareixen els conflictes, amb una intensitat superior a la normal en el període de temps d'un trimestre a una entitat, dona la sensació que no hi ha cohesió entre els membres de l'equip, que estan dispersats. Alhora es pot deduir i observar que els coordinadors i caps de l'Òrgan de govern de l'entitat no estan coordinats ni actuen

correctament, no transmeten amb coherència els objectius i valors de l'entitat i els projectes als membres de l'equip.

7. ELEMENTS TRANSVERSALS

Parla de factors, perspectives que ajuden a millorar la gestió dels recursos humans. Però no estan considerats com a polítiques.

- És important que els voluntaris/es de l'entitat tinguin una bona relació. Seria òptim que de tant en tant fessin una activitat lúdica i/o festiva; com per exemple una trobada tots plegats fora d'horari laboral per fer una celebració d'un aniversari dels membres. Aquest factor és molt positiu per a treballar la motivació i influeix positivament en el tarannà de l'equip, ja que ajuda a cohesionar a aquest en un espai obert, fora del centre.
- En la gestió de conflictes s'ha de tenir present la cultura interna d'una entitat i transmetre-la als professionals de l'entitat; ja que en una situació de conflictes entre voluntaris i educadors/es es pot trobar que el professional assalariat en comptes d'intentar resoldre el conflicte marxi directament al despatx del coordinador com a forma habitual, sempre esperant que algú altre solucioni la situació no desitjada.

És recomanable que l'entitat elabori un Pla de Recursos Humans per a l'entitat, com a forma de gestió i organització responsable del Voluntariat.

Altra qüestió que s'hauria de treballar, a les diferents ONL respecta el voluntariat, és si aquestes tasques voluntàries poden treure llocs de treball a personal assalariat. Aquest és un fet que pot provocar malestar entre el personal assalariat d'una entitat en la que de cop s'ha plantejat introduir un pla específic de voluntariat. Això pot suscitar moltes preguntes i tensions.

És important tractar-ho i transmetre que s'ha de ser conscients del compromís de col·laboració voluntària al qual responen els voluntaris/es amb plena llibertat, ja que accepten una relació amb les ONL, i es defineix inicialment el compromís que les dues parts desitgen acceptar.

Aquest vincle ha de ser prou flexible i dinàmic per adaptar-se, al cicle de cada voluntari, facilitant els pas del voluntari per les diferents fases en el moment i el mode més convenients per aquest.

No s'ha de confondre cercar un treball amb realitzar una acció amb una motivació com a conseqüència de la necessitat de vincle; amb un ideal col·lectiu, o la intenció d'actuar sobre les necessitats socials de forma altruista i no econòmica.

Les ONL es conformen per diversos col·lectius, entre ells els assalariats i els voluntaris. Cal diferenciar el grau de compromís i la vinculació amb l'organització.

Per això és necessària una bona política de gestió dels recursos humans on les seves característiques principals siguin:

- Homogènies e integradores.
- Adaptable a les diferents realitats territorials en les que intervé l'organització.
- Diferenciada segons els diversos col·lectius dels que disposa l'organització i en funció d'altres serveis (voluntaris, socis, professionals, etc...).
- Poder revisar si parlem d'evolució de les prioritats internes de l'organització i en funció d'altres factors externs que puguin influir en la presència quantitativa i qualitativa d'un determinat col·lectiu prestador de serveis (reconeixement social i legislatiu del voluntariat, etc...).

La convivència entre els voluntaris i el personal remunerat depenent de la claredat i transparència amb la que l'organització atrau a aquests dos col·lectius i la definició establerta entre les dues fronteres.

Els millors incentius per a recompensar la tasca dels voluntaris/es són: el reconeixement per part de la societat, treballar per la millorar i l'ampliació dels recursos, donar més formació, actualitzar els seus equipaments, etc. Amb l'objectiu de facilitar i cuidar a aquest col·lectiu, per mantenir aquesta motivació desenvolupant una tasca més còmoda.

La plantilla que es pot observar a continuació és un exemple que es pot utilitzar per dissenyar aquest Pla a les diferents ONL que comptin amb la col·laboració de voluntariat.

Taula núm.106: Plantilla Pla de RRHH per la Gestió del Voluntariat.

POLÍTICA	ACCIONS A DESENVOLUPAR	DETALL DE LES ACCIONS	OBERSEVACIONS ADICIONALS	PERÍODE D'EXECUCIÓ PREVIST
PLANIFICACIÓ				
D'ENTRADA				
DESENVOLUPAMENT				
DE SORTIDA				
DE COMPENSACIÓ				
D'AVALUACIÓ				
D'INTEGRACIÓ				
ELEMENTS TRANSVERSALS				

Font: d'Elaboració Pròpia.

ANNEX núm. 10

Proposta i modificacions dels continguts específics de la web de Surt Solidàries

Apartats que es podrien desenvolupar a web del Projecte de Surt Solidàries:

<http://surtsolidaries.org/>

1. A l'apartat de: **Col·labora-hi**, dins del punt: **Empreses Solidàries: quins beneficis ofereix ser una empresa solidària?**

- **Accés als Serveis per a l'empresa oferts des de Surt**

En aquest punt caldria especificar o plantejar que un servei que Surt podria oferir a aquesta empresa és fer la intermediació i procés de selecció gratuït, de les diferents ofertes vacants, en la seva empresa, seleccionant aquelles candidates amb el perfil més adient per aquestes. És una inversió per part de Surt, però alhora un benefici per a la reinserció. La idea en aquest apartat

no queda implícita a simple vista. S'ha de donar molta importància a aquest fet, ja que fer un procés de selecció comporta a l'entitat un temps i alhora una inversió de persones implicades i és el valor afegit de Surt (professionals del sector amb una metodologia pròpia).

2. Apartat de: **Voluntariat.**

S'han d'especificar els àmbits i accions on els voluntaris/es desenvoluparien la seva tasca i afegir alguna imatge real d'experiències de voluntariat d'aquest projecte. Encara que això consta a l'apartat de la pàgina: Voluntariat Arxiu es podria referència en aquest.

EXEMPLE NÚM.1: a la pàgina d'Amnistia internacional, trobem una pestanya que diu: ACTÚA i al submenú una segona pestanya: "Ciberacciones".

<http://www.es.amnesty.org/actua/ciberacciones/>

Aquesta terminologia és recurrent per gent que utilitza les xarxes socials sovint i opta per un compromís social de denúncia i recolzament a través de la xarxa. La terminologia: ciberaccions pot aconseguir que les persones participants desenvolupin un sentiment d'implicació i pertinença en una acció de responsabilitat social. A un cibervoluntari se li pot demanar fer córrer la informació a tots els seus contactes i practicar Networking.

EXEMPLE NÚM. 2: a la pàgina d'Ajuda en Acció, a la pestanya anomenada: "como colaborar", trobem la pestanya de col·laboració publicitària amb el patrocini per part de les empreses de campanyes publicitàries o amb particulars:

<http://www.ayudaenaccion.org/index.asp?MP=7&MS=12>

Continuant amb la mateixa idea del punt anterior: fer xarxa, a la pestanya de col·laboració personal a voluntariat, si observem aquesta, descriu quines tasques i accions podria desenvolupar aquesta persona voluntària.

<http://www.ayudaenaccion.org/index.asp?MP=12&MS=0>

Caldria especificar que pot necessitar l'entitat del voluntari i que li pot oferir la entitat a aquest perquè aquest projecte aconseguixi el seu objectiu.

EXEMPLE NÚM. 3: el contingut de la demanda que realitza una ONL a la pàgina web de Hacesfalta.org per trobar un voluntari/a amb compensació en fundraising:

<http://www.hacesfalta.org/oportunidades/presencial/detalle/Default.aspx?idOportunidad=84517>

Alhora es pot utilitzar aquesta web com a entitat per penjar una demanda de voluntariat com altra font de captació.

Com a nota informativa, que complementa aquesta perspectiva, és interessant el contingut de: noves formes de participació que mostra la Fundació Hazloposible en el seu Informe anual 2010-2011 sobre el voluntariat (veure de la pàgina núm.13 a la 16).

<http://www.canalsolidario.org/Informe%20Anual%20Hazloposible%202010-2011.pdf>

ANNEX núm. 11

STORYBOARD SURT SOLIDÀRIES

Projecte d'atenció integral a dones en situació d'extrema pobresa (2012): la presentació que planteja el dossier de premsa de Surt Solidàries introdueix el subtítol d'orígens com un primer apartat del projecte, en aquest, trobem el següent text:

Figura núm. 26: Leitmotiv Storyboard Surt Solidàries.

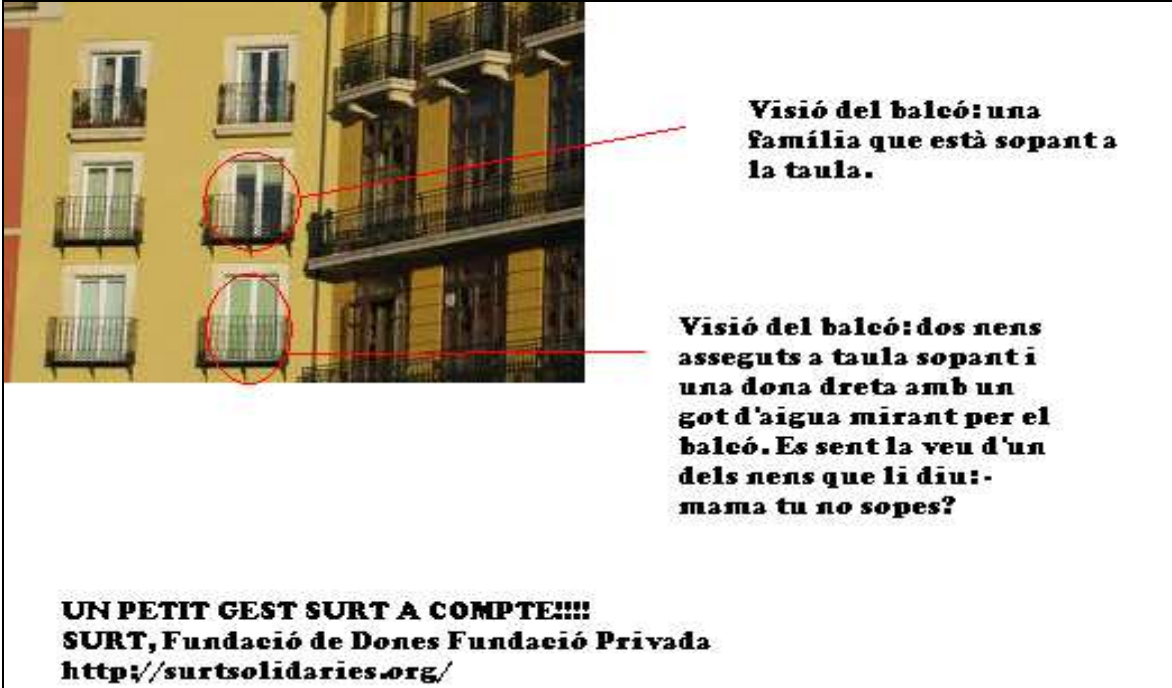
“Hi ha nits en què jo no sopo, però no permeto que cap dels meus fills se'n vagi al llit sense sopar”. M.F., que té 34 anys, tres fills al seu càrrec i cobra 640 euros de la renda mínima d'inserció (RMI). Té com a prioritats l'alimentació de les criatures i pagar el lloguer –tot i que ja deu l'últim mes.

Font: Dossier de Premsa de la Memòria de Surt Solidàries (2012)

Aquest ha estat l'estímul per visualitzar la possible trama plantejada per executar un espot d'impacte breu i concís en el que el missatge sigui que la càmera són els ulls de qualsevol persona que cada dia pot mirar per la seva finestra i observar que li pot passar als seus veïns; o que la càmera sigui els ulls de l'espectador, aquells que no s'ho havien plantejat, que siguin conscients que aquí i ara es necessita de la col·laboració dels altres perquè potser la teva veïna de l'escala pateix una situació complicada i tu hi pots aportar quelcom, fer un petit gest.

El breu guió plantejat ha estat realitzat amb la col·laboració del director i càmera professional del programa “Videodanza” que emet la BTV.

Figura núm. 27: Leitmotiv Storyboard Gràfic de Surt Solidàries.



Visió del balcó: una família que està sopant a la taula.

Visió del balcó: dos nens asseguts a taula sopant i una dona dreta amb un got d'aigua mirant per el balcó. Es sent la veu d'un dels nens que li diu: -mama tu no sopes?

UN PETIT GEST SURT A COMPTE!!!!
SURT, Fundació de Dones Fundació Privada
<http://surtsolidaries.org/>

Font: d'Elaboració pròpia.

INFRAESTRUCTURES: Cercar una façana amb dos vivendes independents amb balcó, a poder ser o en defecte, falsejar una façana i dividir un balcó gran amb dues sortides com si fossin dos vivendes.

RRHH: La dona que farà de mare dels fills s'intentarà que sigui una actriu catalana coneguda per reforçar la campanya.