

Aquesta tesi doctoral analitza el funcionament de les estructures comunicatives de les organitzacions que treballen per a la millora de la qualitat de vida de les persones amb discapacitat física, psíquica i/o intel·lectual a les capitals de comarca de la Catalunya Central.

També estudia quin paper té la comunicació en cadascuna de les organitzacions i quina importància se li dona per part de les diferents entitats. Sobre una mostra tipològica d'entitats (s'ha treballat amb la Fundació AMPANS, l'Associació Sant Tomàs, la Fundació Privada Àuria, l'Associació Pro Minusvàlids de Solsona i Comarca, i amb l'Associació Pro-Disminuïts Psíquics del Berguedà) s'aplica l'observació no participant, una entrevista semiestructurada a les seves responsables de comunicació i s'analitzen les seves webs a partir dels criteris del *Manual i guia d'autoavaluació sobre transparència i qualitat de la informació de les entitats sense ànim de lucre* (Molina, 2014) elaborat pel Laboratori de Periodisme i Comunicació per a la Ciutadania Plural (LPCCP) de la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB).

Paral·lelament, es treballa sobre una mostra tipològica de mitjans de comunicació de proximitat (*Regió7, El 9 Nou, Ràdio Igualada, Nació Solsona i Televisió del Berguedà*) i se n'entrevista les seves direccions per tal d'abordar la relació entre els gabinets de comunicació de les entitats analitzades i els mitjans de comunicació de referència a les seves comarques.

Malgrat la gran diferència pel que fa als recursos, es constata una coincidència en «què» es comunica, però molta dispersió en «com» es fa aquesta comunicació.

La comunicació corporativa a les entitats del Tercer Sector de la Catalunya Central (2015-2018)

Rutines, estructures i mitjans de proximitat

Berta Francàs Guillén
Director: Dr. Xavier Ginesta i Portet

Octubre 2018



TESI DOCTORAL

La comunicació corporativa a les entitats del Tercer Sector de la Catalunya Central (2015-2018):

Rutines, estructures i mitjans de proximitat

Berta Francàs Guillén

Director de tesi: Dr. Xavier Ginesta Portet

Programa de doctorat: Traducció, gènere i estudis culturals

2018



ESCOLA
DE DOCTORAT

UVIC | UVIC-UCC

A la mare, al pare, a la Júlia i a l'Albert, per ser-hi sempre.

A vosaltres, eternament presents en el meu petit planeta: per ensenyar-me la importància de ser, per sobre de tot, persona; per cuidar-me i per estimar-me de manera incondicional.

Des d'aquí, avui us sé brillant amb especial intensitat i alegria pel viscut els darrers mesos i pel futur que ha de venir.

I a tu, abraçada i escalf imprescindible que fas del desànim de no poder més, la força necessària per poder-ho TOT!

“La manera com ens comuniquem amb els altres i amb nosaltres mateixes, en darrera instància, determina la qualitat de les nostres relacions”.

(Anthony Robbins)

AGRAÏMENTS

Un treball d'aquestes característiques no pot començar d'altra manera que dedicant unes línies a agrair la implicació, col·laboració i ajuda de totes aquelles persones que han contribuït a fer d'aquest, un camí més planer.

Per ordre d'aparició en aquesta aventura, el primer agraïment ha de ser pel Xavier Ginesta, que abans que jo en fos conscient, ell ja havia decidit que després de tutoritzar-me el Treball Final de Màster, seria el meu director de tesi. Per la seva paciència en moments d'autèntica desesperació, pels ànims constants i per la seva disponibilitat i accessibilitat, vagi per ell aquest primer agraïment.

Tampoc hauria estat possible aquesta tesi sense aquelles persones que sempre hi són, les que un dia em van començar a finançar els estudis i que han cregut en mi i la meua debilitat per la formació constant malgrat preguntar-me sovint si no em canso del món acadèmic. Al pare i a la mare, per donar-me les eines i ensenyar-me a volar, i també a la Júlia, per posar mans i cap quan ha calgut. I entre aquells que sempre hi són, agrair també l'escalf incondicional del millor company de viatge, l'Albert, capaç de posar raciocini, perspectiva i alegria a qualsevol emoció ofuscada. Un agraïment al suport constant del Joan, la M^aÀngels i la padrina, capaços i disposats sempre a il·luminar les grisors i a fer grans les esclatxes de llum. I a les Pluris, per ser pals de paller en l'aventura continuada de voler fer l'Everest en xancles; en especial a la Laia, per dedicar hores dels seus coneixements a aquesta tesi. Gràcies també a la Rosa i a la Balma, per alleugerir terminis i agonies amb les seves capacitats artístiques; a l'Ana, per posar ordre al caos normatiu i al Valletbò, per aparèixer en els moments de debilitat.

Aquesta tesi tampoc hauria arribat fins aquí si no hagués estat pel cop de timó silencios i imprescindible de la Teresa Julio; gràcies per creure-hi i fer-ho possible.

Han estat peça imprescindible també totes aquelles persones que, de manera desinteressada, han dedicat unes hores a donar resposta a les qüestions plantejades en aquesta tesi: a l'Aina Arboix, la Joana Tubau, la Fina Nuñez, la Meritxell Besora, la Maria Rosa Villaró i la Fina Canal, per obrir-me les portes de les seves entitats i fer-me un lloc en el seu dia a dia; a l'Agustí Danés, el Marc Mercè, la Montse Sanou, el Ramon Estany i el Manel Medina, per intercanviar el seu punt de vista sobre els mitjans locals de proximitat.

Agraïda també a totes aquelles persones que han mirat d'ajudar-me des dels seus corresponents àmbits: a la Kathy Matilla, per ser més que una professora i una gran professional; al Pedro Manuel Molina, per les seves hores de dedicació i assessorament; al Guillem Marca i el Joan Frigola, pels ànims i l'empenta; a l'Ignasi Coll, al José Maria Herranz, al Rai Barba, l'Enric Yarza, la Laia Montoliu i l'Òscar Martínez.

I com no, a les darreres víctimes i a la vegada àrbitres finals d'aquest recorregut: a la doctora Núria Simelio; al doctor Javier Paniagua i al doctor Jordi de San Eugenio, gràcies per acceptar ser membres del tribunal i veredictes d'aquesta tesi.

ÍNDIX

INTRODUCCIÓ I METODOLOGIA	1
1. Introducció	1
1.1 Objectius	4
1.2 Hipòtesis	5
1.3 Plantejament metodològic.....	6
MARC TEÒRIC	25
2. Definició conceptual del Tercer Sector	25
2.1 Associacions i fundacions, la base del Tercer Sector	30
2.2 La importància del Tercer Sector a la societat contemporània	32
3. Les dimensions de la comunicació a les organitzacions	39
3.1 La comunicació corporativa, eina de construcció col·lectiva	42
3.2 De la comunicació planificada al pla estratègic de comunicació	46
3.3 La direcció de la comunicació, peça clau en una estructura comunicativa	51
3.4 Organització de les estructures comunicatives	55
3.5 La comunicació a les organitzacions del Tercer Sector	58
4. El periodisme a la societat actual	61
4.1 La professional de la comunicació al segle XXI	62
4.2 La notícia, construcció de la realitat	63
4.3 La construcció de l'agenda	65
4.4 Els criteris de noticiabilitat o els valors notícia.....	69
4.5 La influència dels gabinets de comunicació en les rutines periodístiques.....	71
4.6 La irrupció del periodisme digital	74
RESULTATS I DISCUSSIÓ	80
5. Anàlisi de casos	80
5.1 Fundació AMPANS – Manresa	81
5.2 Associació Sant Tomàs – Vic	106
5.3 Fundació Privada Àuria – Igualada	132
5.4 Amisol, Associació Pro Minusvàlids de Solsona i Comarca (Solsona).....	158
5.5 Associació Pro-Disminuïts Psíquics del Berguedà - Berga	177
6. Anàlisi de les entrevistes als directors/es de mitjans	195
6.1 Regió7 - Manresa.....	195
6.2 El 9 Nou- Vic	202
6.3 Ràdio Igualada- Igualada	210
6.4 Nació Solsona- Solsona	215
6.5 Televisió del Berguedà- Berga	220
7. Discussió	226
7.1 Casuístiques concretes per a organitzacions del Tercer Sector molt singulars ...	227
7.2 La comunicació a les organitzacions del Tercer Sector. Una concepció poc holística?	228
7.3 Les organitzacions del Tercer Sector. Rutines similars malgrat les diferències econòmiques.....	233

CONCLUSIONS, LIMITACIONS I PERSPECTIVES DE FUTUR 245

8. Verificació de les hipòtesis de treball 245

9. Limitacions de la investigació 249

10. Perspectives de futur 251

11. Bibliografia 253

TAULES I GRÀFICS

Taula 1. Entitats que formen part de la mostra 7

Taula 2. Mitjans de comunicació que formen part de la mostra 9

Gràfic 3. Subsectors del Tercer Sector. Elaboració pròpia a partir de Balas, 2008 28

Gràfic 4. Evolució del Tercer Sector català. Font: Anuari 2013 del Tercer Sector Social de Catalunya, 2013. 35

Gràfic 5. Distribució territorial de les entitats socials catalanes. Font: Baròmetre del Tercer Sector a Catalunya, 2016 37

Gràfic 6. Distribució de les entitats socials catalanes segons l'àmbit d'activitat. Font: Baròmetre del Tercer Sector a Catalunya, 2016 38

Gràfic 8. Esquema de comunicació integral. Elaboració pròpia a partir de Francisca Morales (2006) 45

Gràfic 9. Esquema adaptat de "New model symmetry as two-way practices" (Dozier, et al., 1995: 48). Font: Andrea Oliveira (2018) 48

Gràfic 10. Classificació d'estructures comunicatives. Elaboració pròpia a partir de Serrat et. al. (2013) 56

Taula 11. Relació de visites i entrevistes fetes i durada d'aquestes 80

Taula 12. Relació de persones entrevistades de cadascuna de les entitats de la mostra i càrrec 80

Gràfic 13. Ubicació dels serveis d'AMPANS. Font: Memòria AMPANS, 2013 84

Gràfic 14. Organigrama d'AMPANS. Font: Memòria AMPANS, 2013 86

Gràfic 15. Fragment del recull de premsa i informació sobre l'evolució de l'impacte als mitjans. Font: Memòria AMPANS, 2013 89

Gràfic 16. Negocis d'AMPANS a data de l'entrevista, 5 de maig de 2015. Font: Memòria AMPANS, 2013 90

Gràfic 17. Xarxes socials anunciades a la pàgina principal de la web d'AMPANS. Data de consulta: 19 d'agost 2015 93

Gràfic 18. Facebook d'AMPANS. 3.487 seguidors. Data de consulta: 19 d'agost de 2015 93

Gràfic 19. Twitter d'AMPANS. 2.393 seguidors. Data de consulta: de 19 d'agost de 2015 93

Gràfic 20. Captura de pantalla del canal d'AMPANS a Youtube. Data de consulta: 19 d'agost de 2015 93

Gràfic 21. Infografia resum del resultat de la triangulació. Elaboració pròpia a partir de la discussió de cas 105

Gràfic 22. Captura de pantalla de Sant Tomàs en xifres a la seva web. Data de consulta: 20 d'agost de 2015 107

Gràfic 23. Organigrama Associació Sant Tomàs, extret de la seva web. Data de consulta: Data de consulta: 20 d'agost de 2015 109

Gràfic 24. Xarxes Socials a les quals es pot accedir des de la web de l'Associació Sant Tomàs, a la capçalera de la seva web. Data de consulta: 20 d'agost de 2015 112

Gràfic 25. Facebook de l'Associació Sant Tomàs. 2.714 seguidors. Data de consulta: 20 d'agost de 2015 112

Gràfic 26. Twitter de l'Associació Sant Tomàs. 810 seguidors. Data de consulta: 20 d'agost de 2015 113

Gràfic 27. YouTube de l'Associació Sant Tomàs. Data de consulta: 20 d'agost de 2015 113

Gràfic 28. Bloc de l'Associació Sant Tomàs. Data de consulta: 20 d'agost de 2015 113

Gràfic 29. Darrer vídeo de l'Associació Sant Tomàs (#naturalmentcapaços) en què s'expliquen, a través d'experiències personals, els serveis de l'Associació. Font:

https://www.youtube.com/watch?v=unU8XTdVa3A Data de consulta: 20 d'agost de 2015	119
Gràfic 30. Infografia resum dels resultats a partir de la triangulació. Elaboració pròpia a partir de la discussió del cas	131
Gràfic 31. Organigrama de la Fundació Àuria. Font: Memòria de la Fundació Àuria, 2013	134
Gràfic 32. Enllaços a les xarxes socials des de la web de la Fundació. Data de consulta: 20 d'agost 2015	141
Gràfic 33. Facebook de la Fundació Privada Àuria. 1.414 seguidors. Data de consulta: 20 d'agost 2015	141
Gràfic 34. Twitter de la Fundació Privada Àuria. 693 seguidors. Data de consulta: 20 d'agost 2015	141
Gràfic 35. Canal de Youtube de la Fundació Privada Àuria. Data de consulta: 20 d'agost 2015	142
Gràfic 36. Google+ de la Fundació Privada Àuria. Data de consulta: 20 d'agost 2015	142
Gràfic 37. Fragment del Codi Ètic i de Bon Govern de la FAP en el qual es desgranen els objectius del mateix. Font: Codi Ètic i de Bon Govern de la FAP	145
Gràfic 38. Infografia resum dels resultats a partir de a triangulació. Elaboració pròpia a partir de la discussió de cas	157
Gràfic 39. Portada de Facebook d'AMISOL, única xarxa social a data de l'entrevista, amb 1345 seguidors. Data de consulta: 20 d'agost de 2015	163
Gràfic 40. Pàgina principal de l'Associació. Data de consulta: 20 d'agost de 2015	163
Gràfic 41. Infografia resum dels resultats a partir de la triangulació. Elaboració pròpia a partir de la discussió del cas	176
Gràfic 42. Organigrama de l'Associació Pro Disminuïts Psíquics del Berguedà. Elaboració pròpia a partir de la informació facilitada en l'entrevista de 28 d juliol de 2015	178
Gràfic 43. Logotip de l'Associació Pro Disminuïts Psíquics del Berguedà. Data de consulta: 28 de juliol de 2015	181
Gràfic 44. Tríptic de la darrera campanya de socis, amb l'explicació dels diferents serveis i negocis de l'Associació Pro Disminuïts Psíquics del Berguedà. Data de consulta: 28 de juliol de 2015	182
Gràfic 45. Captura de pantalla d'un dels blocs de l'Associació Pro Disminuïts Psíquics del Berguedà, bloc del CEDIAP. Data de consulta: 29 d'agost de 2015	192
Gràfic 46. Infografia resum dels resultats a partir de la triangulació. Elaboració pròpia a partir de la discussió de cas	194
Taula 47. Relació d'entrevistes fetes i durada d'aquestes	195
Taula 48. Relació de persones entrevistades de cadascun dels mitjans de la mostra i càrrec	195
Taula 49. Estructures comunicatives de les entitats estudiades: estructura comunicativa i formació acadèmica de les seves responsables. Elaboració pròpia a partir del treball de camp i la classificació teòrica	228
Taula 50. Quadre resum dels mitjans propis i principals eines de comunicació de les organitzacions de la mostra. Elaboració pròpia a partir de les visites de camp	236
Taula 51. Recursos 2.0 de les organitzacions de la mostra. Elaboració pròpia a partir de l'estudi de casos	237
Taula 52. Resum ítems analitzats de cadascun dels mitjans de la mostra	244

INTRODUCCIÓ I METODOLOGIA

1. Introducció

Estimar el món de la comunicació i a la vegada ser conscient que aquest no té el reconeixement ni la valoració que es mereix. Creure en el Tercer Sector, en la feina feta sense afany de lucre i en les persones que lluiten dia a dia contra l'exclusió social. Dedicar-me precisament a la comunicació corporativa en l'àmbit professional i destinar el meu temps lliure a l'educació en el lleure, acompanyada de la inquietud pels projectes relacionats amb la reinserció i l'acció social. El convenciment de no voler-me resignar a una societat en la qual no crec i saber-me amb el deure de contribuir a fer-la una mica millor. Clar és el què, tot i que menys senzill esdevé el com.

Aquests són, amb matisos, alguns dels motius que m'han portat a desenvolupar la tesi que la lectora té a les mans, que parteix d'una realitat poc compartida en què, si bé la comunicació queda reduïda a tot allò que és concebut com a complementari i en cap cas prioritari, similar és la situació que viu el Tercer Sector, i més encara el treball en l'àmbit de la reinserció social.

No deixa de ser curiós, o si ho volem, cruel, que siguin aspectes tan necessaris com essencials els que la societat arracona als dipòsits del menysteniment. Esdevé, fins i tot rocambolesc, que la funció social que haurien de fer les nostres institucions no només hagi de suplir-la organitzacions sense ànim de lucre sinó que, a més a més, aquestes hagin de fer-ho, sovint, a contracorrent i sense el suport d'aquells que no estan fent correctament els deures que els pertoquen. Podríem entrar en un extens debat sobre l'estat del benestar i les seves funcions, però deixarem de banda aquest aspecte, ja que no esdevé objecte d'estudi directe del nostre treball.

Igualment, sí que s'ha cregut necessari apuntar el punt de vista de l'autora d'aquesta tesi doctoral per tal de fer més comprensible l'aposta a l'hora de combinar dos aspectes que socialment esdevenen tan bàsics com marginats a la vegada. Comunicar i treballar per a la reinserció i inclusió social des de l'acció social. I què és en definitiva la societat, si no un flux comunicatiu constant en el qual la socialització i, de retruc, la inclusió de les persones, esdevé vital?

Fruit d'aquesta i altres reflexions que podrien seguir omplint pàgines, també del Treball Final de Màster del Màster Oficial en Direcció Estratègica de la Comunicació i de l'Empresa (DECE) de la UVic-UCC, sorgeix la idea d'estudiar el funcionament comunicatiu de diferents organitzacions que treballen en l'àmbit de la reinserció. És evident que el camp a abraçar en aquest sentit és ampli, però conscients de la necessitat d'acotar l'objecte d'estudi de la tesi, s'ha optat per buscar organitzacions que mantinguessin una relació i que, a més a més, tinguessin possibilitats de disposar d'una estructura comunicativa per tal de poder avaluar-ne l'estat.

Amb aquesta voluntat i partint d'anàlisis de casos propers, el treball que es desenvoluparà a continuació fa una incursió en les estructures comunicatives d'organitzacions que treballen per a la reinserció de persones amb discapacitat a les capitals de comarca de la Catalunya Central (Vic, Manresa, Solsona, Berga i Igualada).

D'aquesta manera, i reprenent les inquietuds apuntades unes línies enrere, es pretén conèixer de prop el funcionament d'aquestes organitzacions pel que fa a la seva vessant comunicativa, a la vegada que es busca poder veure quin paper juga la comunicació en cadascuna. Preguntes a respostes que, des d'un punt de vista comunicatiu, haurien de ser ben clares, però que potser no ho són tant des d'un punt de vista social.

Sí bé és cert que amb els anys cada vegada són més les organitzacions que, conscients de la necessitat de comunicar, aposten per incloure aquesta disciplina dins els seus engranatges, encara són molts els esculls al respecte i no seria novetat afirmar que la professionalització de la gran majoria d'organitzacions està dessincronitzada amb la professionalització de la seva gestió comunicativa .

En la mateixa línia, també es vol conèixer quin és l'impacte que té l'acció comunicativa activa o passiva d'aquestes estructures en la societat i, concretament, en els mitjans de comunicació que els donen cobertura i que esdevenen, en última instància, generadors de l'opinió pública. En aquest sentit, també es pretén veure com els mitjans contribueixen a fer visibles aquestes organitzacions i quina és la corresponsabilitat de totes dues parts.

Així, amb aquest treball no es vol més que allò descrit; conèixer de prop quina és la situació actual de les estructures comunicatives de les diferents organitzacions de la mostra i com repercuteixen en la seva zona d'influència, sempre des d'un punt de vista respectuós vers aquestes entitats i, sobretot, cap a les persones que hi estan al capdavant. En aquest sentit, cal destacar, per tant, que aquesta tesi no vol qüestionar en cap cas la feina desenvolupada per aquestes persones sinó tot el contrari: la idea d'aquesta anàlisi és poder oferir a les organitzacions —i en especial a aquelles amb pocs recursos— una diagnosi que els permeti disposar d'eines per seguir professionalitzant la seva tasca diària. Tot plegat, partint de la idea que una millora comunicativa pot impulsar directament l'efectivitat i l'eficiència d'aquest tipus d'organitzacions i, per tant, contribuir d'aquesta manera a aconseguir els seus objectius. Igualment, també busca reflectir quin és l'impacte d'aquesta tasca en els mitjans de comunicació de referència de cada zona i quin paper juguen aquests a l'hora de treballar, des de la responsabilitat social que entenem que tenen com a tals, per a la inserció de les persones amb discapacitat.

Aquesta tesi vol doncs, de manera humil, ser una aportació per a la professionalització de dos àmbits essencials i necessaris per a una societat que demana a crits aprendre a escoltar la veu d'aquells que necessiten poder-se fer sentir.

Sense més pretensions i amb la voluntat que esdevingui un punt de partida per a tots aquells i aquelles que ho desitgin, sí que voldria deixar oberta una porta a l'estudi d'aquest àmbit, que podria donar peu a altres anàlisis igualment interessants per tal de completar la informació que se n'extraurà d'aquesta tesi.

Una darrera puntualització que no seria precisa en una societat en què la igualtat de gènere estigués normalitzada, però que, malauradament, es fa necessària en la nostra: com es podrà comprovar al llarg d'aquesta tesi, s'ha optat per emprar de forma majoritària el femení, pensant tant en l'autora com en la realitat majoritàriament femenina del sector de les entitats socials i de les persones en les quals recauen les tasques comunicatives d'aquestes organitzacions.

1.1 Objectius

Com s'ha apuntat en la introducció d'aquesta tesi, l'anàlisi que es desenvoluparà a continuació té com a objectiu general (OG) **analitzar i definir les estructures comunicatives de les organitzacions que treballen per a la millora de la qualitat de vida de les persones amb discapacitat física, psíquica i/o intel·lectual a les capitals de comarca de la Catalunya Central, i la seva relació amb els mitjans de comunicació de proximitat**. És important tenir en compte que a l'hora de desenvolupar aquesta anàlisi es partirà de la concepció de les estructures comunicatives com "el conjunt de recursos de què disposen les organitzacions per poder gestionar els seus fluxos de comunicació amb els seus públics" (Serrat, Roma, San Eugenio, Ginesta i Roura, 2013: 228).

Per fer-ho, aquest objectiu general es desglossarà en quatre objectius específics (OE):

OE1. Analitzar **com funciona i s'organitza la rutina diària** de cadascuna de les estructures comunicatives de les entitats del Tercer Sector de les capitals de comarca de la Catalunya Central que treballen en l'àmbit de la discapacitat.

OE2. **Conèixer els objectius comunicatius** de les organitzacions del Tercer Sector de les capitals de comarca de la Catalunya Central que treballen en l'àmbit de la discapacitat.

OE3. **Comparar els objectius comunicatius i la dimensió de les estructures de comunicació** de les entitats del Tercer Sector de les capitals de comarca de la Catalunya Central que treballen en l'àmbit de la discapacitat.

OE4. Entendre les **relacions entre els gabinets de comunicació de les organitzacions del Tercer Sector de les capitals de comarca de la Catalunya Central i els mitjans de comunicació de proximitat** de les zones d'influència, les seves rutines de producció i els valors notícia que usen per cobrir informació del sector.

1.2 Hipòtesis

L'objecte d'estudi descrit al punt anterior ens porta a treballar amb una sèrie d'hipòtesis, fruit del treball diari, del contacte amb professionals del món de la comunicació, de l'observació de les tendències en l'àmbit comunicatiu, i de la voluntat de conèixer més de prop el Tercer Sector i, concretament, la vessant comunicativa d'aquest.

Així, cadascun dels objectius específics anteriorment exposats respon a una hipòtesi (H) que es descriu a continuació:

OE1-H1. Es parteix de la base que totes les estructures comunicatives de les entitats del Tercer Sector que s'analitzaran segueixen les mateixes dinàmiques de treball i busquen aconseguir objectius similars.

OE2-H2. Tot i seguir les mateixes dinàmiques de treball, no totes les organitzacions disposen dels mateixos recursos (humans, econòmics, etc.) ni tenen com a prioritat donar resposta als mateixos objectius corporatius.

OE3-H3. Sovint, la manca de professionalització de les estructures comunicatives d'aquest tipus d'organitzacions, a banda de respondre a la manca de recursos, es deu també a la falta de conscienciació de la importància de la comunicació dins l'organització.

OE4-H4. Els esforços comunicatius dels gabinets de comunicació de les entitats del Tercer Sector de la Catalunya Central tenen un impacte proporcional a la cobertura mediàtica de les informacions que afecten a les seves organitzacions.

1.3 Plantejament metodològic

1.3.1 Definició de la mostra

Per tal de poder assolir els objectius plantejats, la mostra escollida se centra, com s'esmenta en l'exposició de l'objectiu general, en les organitzacions que treballen en la millora de la qualitat de vida de les persones amb discapacitat física, psíquica i/o intel·lectual.

En aquest sentit, l'anàlisi es focalitza en les estructures comunicatives de les organitzacions més representatives de les capitals de comarca de la Catalunya

Central (Berga, Manresa, Vic, Solsona i Igualada). Ens referim en aquest sentit a l'Associació Pro Disminuïts Psíquics del Berguedà, la fundació AMPANS, l'Associació Sant Tomàs, l'Associació Pro Minusvàlids de Solsona i Comarca (Amisol) i a la fundació Àuria, respectivament. Cal dir que s'han establert aquestes cinc organitzacions com a les representatives de cada capital de comarca bé pel seu volum i reconeixement a la zona d'influència, bé perquè són en algun dels casos les úniques que treballen en l'àmbit de la discapacitat a la comarca corresponent.

Organització	Descripció	Volum (Treballadors i usuaris)
AMPANS	Fundació sense ànim de lucre amb 50 anys d'història que treballa a la comarca del Bages.	2.000 persones
Associació Sant Tomàs	Associació sense ànim de lucre amb 49 anys d'història que treballa a la comarca d'Osona.	1.650 persones
Fundació Privada Àuria	Fundació privada sense ànim de lucre amb 9 anys d'història que treballa a la comarca de l'Anoia.	564 persones
AMISOL	Associació privada sense ànim de lucre amb 39 anys d'història que treballa a la comarca del Solsonès.	115 persones
Associació Pro Disminuïts Psíquics del Berguedà	Associació sense ànim de lucre amb 43 anys d'història que treballa a la comarca del Berguedà.	350 persones

Taula 1. Entitats que formen part de la mostra

Parlem, per tant, d'una **mostra tipològica**, ja que s'ha optat per l'anàlisi d'aquestes organitzacions a partir del fet que algunes són referents a Catalunya i a la vegada tenen certa proximitat geogràfica entre elles. Partint d'aquesta premissa, i prenent la capital de comarca del Berguedà com a marc contextual a partir del qual desenvolupar la mostra —lloc de residència de la investigadora i on s'ha portat a terme aquesta tesi doctoral—, s'ha considerat cabdal poder analitzar altres capitals de comarca amb vincles a la del Berguedà.

Com a **criteri de selecció, s'ha considerat oportuna la divisió territorial de les vegueries que estipula la Llei 30/2010 del 3 d'agost**, de vegueries, segons la qual la Generalitat de Catalunya adopta la divisió en vegueries per a l'organització territorial dels seus serveis. Les demarcacions veguerials determinen un àmbit de divisió territorial, que si bé actualment està subjecte a una moratòria, sí que ens permet entendre el territori català des d'una perspectiva de xarxa d'interrelacions entre comarques que tenen nexes comuns. En aquest sentit doncs, s'ha apostat per la Catalunya Central pels seus vincles econòmics, i consegüentment, també socials, amb el Berguedà (comarca de la qual Berga n'és capital i que a la vegada forma part de la Catalunya Central).

Cal dir també que a l'hora de desenvolupar aquesta tesi era clara la voluntat de tractar la comunicació en l'àmbit de la reinserció social, i que s'ha apostat per les organitzacions que treballen amb persones amb discapacitat prenent com a base que es podien establir com a mostra les pertanyents a Discapacitat Intel·lectual Catalunya (Dincat), federació que agrupa més de 300 entitats sense ànim de lucre que defensen els drets i ofereixen serveis a les persones amb discapacitat¹.

Igualment, i per tal d'abordar la relació entre els gabinets de comunicació de les entitats analitzades i els mitjans de comunicació de referència a les seves comarques, s'ha seleccionat una **mostra tipològica de mitjans de comunicació de proximitat** a la Catalunya Central. Concretament, formaran part de la mostra Ràdio Igualada (Anoia - Igualada), *Regió 7* (Bages -Manresa), Televisió del Berguedà (Berguedà - Berga), *El 9 Nou* (Osona - Vic) i *Nació Solsona* [en línia] (Solsonès - Solsona). Es tracta, en la majoria dels casos, de mitjans que, segons l'Estudi General de Mitjans (EGM) de 2016, registren una audiència majoritària en els seus àmbits de referència. A més a més, cal fer notar que per tenir una mostra diversa en tipologia de mitjans s'ha intentat disposar de mitjans de premsa, ràdio i televisió referents.

¹ Per a més informació, vegeu: http://www.dincat.cat/ca/dincat-en-un-minut_3629

Mitjà	Breu descripció	Audiència	Nombre de treballadors/es
Regió 7	Diari de la Catalunya Central amb informació local, nacional i internacional en format paper i web. Líder d'audiència al Bages (EGM, 2016)	29.351 lectors Bages 35.860 lectors Cat	63
El 9 Nou	Propietat de l'empresa Premsa d'Osona SA, aquest és el bisetmanari de referència, des de la seva fundació el 1978, a les comarques d'Osona i el Ripollès. No hi ha cap altra mitjà de proximitat imprès amb menys periodicitat a cap de les dues comarques.	33.996 lectors Osona 68.587 lectors Cat	80
Ràdio Igualada	Emissora municipal pública de l'Ajuntament d'Igualada amb programació pròpia diària a través de la freqüència 103.2 de l'FM i a través de la seva pàgina web. Compta amb uns 5.000 oients diaris (Baròmetre de la Comunicació i la Cultura de Catalunya, 2011) i segons informació facilitada per l'Ajuntament d'Igualada, és l'emissora de referència al municipi.	5.000 oients diaris	5
Nació Solsona	Edició territorial i temàtica del <i>Nació Digital</i> , diari digital d'informació general.	2.000 únics diaris 40.000 setmanals	1
Televisió del Berguedà	Televisió local amb cobertura al Bages, Berguedà i Solsonès, adherida a la Xarxa de Televisions Locals (Xarxa) que disposa també de suport web.	300.000 mensuals (mitjana)	4

Taula 2. Mitjans de comunicació que formen part de la mostra

1.3.2. Tècniques d'investigació

Aquesta tesi doctoral partirà d'una triangulació metodològica formada per les següents tècniques d'investigació: l'entrevista semi-estructurada a les persones responsables de comunicació de les entitats i a les direccions dels mitjans de proximitat, el treball de camp amb observació no participant de la rutina diària de les entitats del Tercer Sector i l'anàlisi de continguts web de les mateixes organitzacions.

L'anàlisi de les organitzacions del Tercer Sector s'ha fet a través d'una **visita de treball de camp amb observació no participant** i amb una **entrevista en profunditat** a les diferents persones responsables de la comunicació de cada organització de la mostra. En aquest cas, les entrevistes s'han fet, per tant, a través d'un **model semiestructurat** —repetint-ne les preguntes bàsiques a cada persona entrevistada, però adaptant el guió en funció de les respostes, afavorint així una aportació de dades més detallada— (Soriano, 2010). En la mateixa línia, també s'han fet entrevistes en profunditat a través d'un model semiestructurat als responsables dels diferents mitjans de comunicació de la mostra.

Per una banda, la visita de treball de camp amb observació no participant en el cas de les organitzacions del Tercer Sector objecte de la mostra ens ha servit per acostar-nos als valors de l'objectivitat i la distància, que ens han permès adoptar un paper d'espectadors de la realitat de cadascuna de les organitzacions sense alterar-ne la mateixa (Soriano, 2010: Kindle Location 4385). Per altra banda, les respectives entrevistes en profunditat i semiestructurades a les diferents persones responsables de comunicació d'aquestes organitzacions i a les direccions dels mitjans de comunicació objecte de la mostra han estat d'utilitat per tal de compensar aquest pretès "objectivisme dels experiments, enquestes i observacions amb elements interns, encoberts i reflexius del comportament i l'experiència social" (Brunet et. Al., 2002: 377), perquè és "un dels procediments més adequats per al coneixement d'aquesta realitat interior, perquè ens en mostra la complexitat" (Soriano, 2010: Kindle Location 4695-4696).

L'entrevista semiestructurada ens han permès respectar els continguts decidits amb anterioritat, però amb llibertat per aplicar-los de la forma més convenient per tal de poder-ne extreure el màxim d'informació útil possible (Soriano, 2010: Kindle Location 4735-4736). D'aquesta manera, el guió que l'entrevistadora ha seguit al llarg de les entrevistes ha servit per marcar-ne els límits temàtics, però també ha explotat tant com ha pogut els assumptes, els detalls i els enfocaments que han anat sorgint (Soriano, 2010: Kindle Location 4740-4742).

Per tant, pel que fa al guió de l'entrevista amb les persones responsables de la comunicació de les entitats del Tercer Sector de la mostra, s'han establert una sèrie d'ítems a tenir en compte a l'hora de poder extreure'n unes conclusions globals. Es detallen tot seguit:

1.1 Contextualització de l'organització

1.1.1. Definició de portes enfora (imatge)

1.1.2. Definició de portes endins (identitat)

1.1.3. Altres (visió, missió, valors, objectius, de manera resumida).

1.2. Hi ha conscienciació dins l'organització de la necessitat que el departament de comunicació hi jugui un paper important/ hi ha consciència de la importància de comunicar?

1.2.1.1. Posició que ocupa el departament de comunicació dins l'organigrama de l'organització? (de qui depèn)

1.3. Gestió de la relació amb els mitjans

1.3.1. Hi ha una persona específica encarregada de les relacions amb els mitjans?

1.3.2. Quin tipus de demandes són més freqüents per part dels mitjans?
/demandes que fan?

1.3.3. Com es gestionen les demandes dels mitjans?

1.3.4. Hi ha un correu específic del departament de comunicació?

1.4. Teniu pla de comunicació (PC)?

1.4.1. Línies bàsiques/resum

1.4.2. PC intern?

1.4.3. PC extern?

1.5. Teniu pla de comunicació de crisi?

1.5.1. Línies bàsiques/resum

1.6. Teniu mapa d'identificació d'organitzacions similars/benchmarking?

1.6.1. Existeix treball conjunt en algun aspecte?

1.7. Es treballa la comunicació a partir d'una segmentació de públics?

1.7.1. A quins públics es dirigeix la comunicació? (Administració pública, treballadors, usuaris, periodistes, proveïdors, opinió pública, associacions, entitats, accionistes/socis, sindicats...)

1.7.2. Amb quins objectius?

1.7.3. Existeix una jerarquització d'aquests públics a l'hora de gestionar-hi la comunicació? Quins es conceben com a més importants/estratègics a l'hora d'establir les línies comunicatives?

1.8. Quin és el número de notes de premsa que envieu?

(diàriament/setmanalment/mensualment)

1.8.1. Horari en què s'envien aquestes notes

1.8.2. Objectiu de les notes

1.9. Quin és el número de rodes de premsa que feu?

(diàriament/setmanalment/mensualment)

1.9.1. Freqüència de les rodes de premsa

1.9.2. Horari de les rodes de premsa

1.9.3. Material que es facilita a les rodes de premsa

1.9.4. Lloc de les rodes de premsa

1.9.5. Objectiu de les rodes premsa

1.10. Quin és el nombre de campanyes que feu?

1.10.1. Tipus de campanyes?

1.10.2. Segueixen alguna metodologia concreta per desenvolupar-les?

1.10.3. Objectiu

1.11. Teniu una partida pressupostària destinada únicament a comunicació, més enllà de les nòmines?

1.12. Destineu alguna partida pressupostària en publicitat?

1.12.1. Quantitat aproximada?

1.12.2. Criteris d'inserció (a quins mitjans, finalitat, freqüència...)

1.13. Disposeu de xarxes socials? De quantes?

1.13.1. Quin objectiu persegueix a través de les xarxes socials?

- 1.13.2. De quin tipus de xarxes socials disposeu (Facebook, Twitter, Instagram...)?
- 1.13.3. És una única xarxa en nom de l'entitat o en teniu per a cada projecte/àmbit de treball (en el cas que es disposi de diverses branques)?
- 1.13.4. Quin és el nombre de seguidors a les xarxes principals?

- 1.14. Disposeu d'altres tipus de mitjans? Butlletí...?

- 1.15. Teniu externalitzats alguns serveis relacionats amb el departament de comunicació?
 - 1.15.1. Quin nombre?
 - 1.15.2. Quin tipus de servei?

- 1.16. Feu recull de premsa periòdic?
 - 1.16.1. Quina metodologia seguïu?
 - 1.16.2. Quina informació n'extraïeu (repercussió a la premsa)?

- 1.17. Quin és el número total de persones que treballen al gabinet de comunicació?
 - 1.17.1. Quines funcions/tasques desenvolupa cada persona?
 - 1.17.2. Hi ha subàrees dins el departament de comunicació?
 - 1.17.2.1. Nombre

1.17.2.2. Tipus (disseny, premsa, gestió de xarxes socials...)

1.17.2.3. Número de persones que treballen a cada subàrea

1.18. Quina formació tenen les persones que treballen al gabinet de comunicació/ cada departament?

1.19. Quina és l'opinió de les responsables del departament?

1.19.1. Quina valoració faria sobre l'estat actual de la comunicació en l'organització?

1.19.2. Com argumentaria la necessitat de l'existència d'aquest departament de comunicació dins l'organització?

1.19.3. És suficient la tasca que s'està fent? Té la incidència esperada?

1.19.4. Són suficients els recursos dels quals es disposa?

1.19.5. Què implica la presència del departament pel que fa a la repercussió social?

1.19.6. Es disposa d'algun mecanisme per avaluar internament la incidència del departament de comunicació?

1.19.6.1. Quin?

1.19.6.2. Quines conclusions permet extreure?

1.19.7. Com a responsable del departament de comunicació, creus que socialment es coneix prou bé la tasca que fa la vostra organització?

1.19.7.1. Penses que organitzacions com la vostra tenen el pes/reconeixement que es mereixen a nivell social? I per part de l'Administració?

Igualment, i pel que fa a les entrevistes a les direccions dels diferents mitjans de comunicació objectes de la mostra, s'ha seguit l'esquema següent:

1.1. Descripció del mitjà de comunicació

1.1.1. Definició de portes enfora (imatge)

1.1.2. Definició de portes endins (identitat)

1.1.3. Altres (visió, missió, valors, objectius, de manera resumida)

1.2. Hi ha conscienciació, dins el mitjà, de la importància del Tercer Sector? I concretament de les persones amb discapacitat?

1.2.1. Com valora l'activitat del Tercer Sector a la comarca? Quina és la teva percepció sobre el Tercer Sector a la comarca?

1.2.2. Hi ha alguna secció/persona que s'encarregui de tractar temes del Tercer Sector i, en concret, temes relacionats amb persones amb discapacitat?

1.2.3. La persona que tracta aquests temes té alguna formació específica al respecte?

1.2.4. Quins són els criteris de noticiabilitat més importants a l'hora de tractar notícies del Tercer Sector i concretament temes relacionats amb persones amb discapacitat? (nombre de persones afectades,

persones que assisteixen als actes, volum de persones/econòmic que mouen, etc.)

1.2.5. Es fa un tractament més condescendent davant d'aquest tipus d'organitzacions pel fet de ser del Tercer Sector i treballar amb persones amb discapacitat?

1.2.6. En quins casos podríeu publicar notícies relacionades amb altres entitats que no siguin de la comarca?

1.3. Quin tipus d'informacions sobre el Tercer Sector i concretament sobre temes relacionats amb persones amb discapacitat acostumeu a cobrir/publicar?

1.3.1. Els temes que cobriu, acostumen a ser per iniciativa pròpia o a demanda de les organitzacions (ja sigui demanda directa o mitjançant notes de premsa, convocatòria a rodes de premsa, etc.)

1.3.2. Publiqueu tots els temes dels quals us informen els departaments de comunicació de les diferents organitzacions?

1.3.3. Creus que és útil la manera en què el departament de comunicació redacta les notes de premsa? Contenen material suficient?

1.3.4. Assistiis a totes les rodes de premsa a què us convoquen?

1.3.5. Les periodistes fan servir les xarxes socials de l'organització com a font d'informació?

1.3.6. Quina percepció teniu de la web? (és útil, facilita informació necessària, etc.?)

1.4. Quina relació manteniu amb l'entitat del Tercer Sector de referència a la vostra zona?

1.4.1. Quina relació manteniu amb la seva responsable de comunicació?

1.4.2. Us sentiu ben atesos pel departament de comunicació?

1.4.3. Hi ha algun material que us faria falta i al qual no teniu accés?

1.4.4. El missatge que surt de l'organització és líder d'opinió? / les entitats són líders d'opinió en els seus àmbits?

1.4.5. Es coneixen bé les activitats que duu a terme l'organització?

1.4.6. Hi ha algun treball conjunt entre el vostre mitjà i l'organització?

1.4.7. Davant una notícia negativa per a l'organització, quina actitud adopta l'organització envers la periodista?

1.5. Quina mitjana de notícies publiquen al mes relacionades amb el Tercer Sector?

1.5.1. I relacionades amb organitzacions que treballen amb persones amb discapacitat?

1.5.2. Acostuma a inserir-se publicitat per part d'aquestes organitzacions?

1.5.2.1. El preu és el mateix que en organitzacions d'altres tipus?

A aquestes dues tècniques, s'hi ha afegit l'**anàlisi de les pàgines webs de les diferents organitzacions de la mostra**, que s'ha fet seguint els criteris d'anàlisi establerts al *Manual i guia d'autoavaluació sobre transparència i qualitat de la informació de les entitats sense ànim de lucre* (Molina, 2014), elaborat pel Laboratori de Periodisme i Comunicació per a la Ciutadania Plural (LPCCP) de la

Universitat Autònoma de Barcelona (UAB). El manual té la voluntat d'oferir a les entitats sense ànim de lucre criteris i indicadors que els permetin avaluar la transparència i la qualitat de la informació a les seves pàgines web, així com també pretén ajudar a definir termes com la transparència o el dret a la informació i generar una actitud favorable vers els valors i els resultats positius que comporta fer una comunicació transparent. Cal destacar també que es tracta d'un manual que es troba en constant actualització i que, possiblement, a data de finalització d'aquesta tesi, els indicadors a partir dels quals s'ha treballat hauran variat en pro d'una major concreció i adaptació a les lleis actuals.

Amb aquesta voluntat, la guia estableix cinc esglaons dividits en diferents blocs que avaluen diferents aspectes de les pàgines webs, centrant-se, en cada esgló, en diferents estadis d'informació i va, per tant, del més bàsic al més concret. Per aquest motiu, i tenint en compte les realitats observades en les diferents visites de camp de cadascuna de les organitzacions estudiades, s'ha optat, en el buidatge que es presentarà més endavant, per utilitzar únicament com a pautes d'anàlisi els dos primers esglaons que es concreten a continuació. En aquest sentit, cal puntualitzar que cadascun dels indicadors es valorarà com a **positiu** (si compleix amb el que es demana. En aquest cas, es posarà també l'enllaç a la corresponent informació); **negatiu** (si no es compleix); i **neutre** (si la informació que es facilita és incompleta d'acord amb el que s'estableix a la descripció de cada indicador. En aquest cas, es detallarà el que manca en l'apartat d'observacions).

A continuació es poden veure els indicadors dels dos esglaons escollits per fer l'anàlisi d'aquesta tesi doctoral:

1. Primer esglaió

	SÍ	NO	Observacions
Bloc 1. L'entitat			
<p>1.1 Es publiquen el nom i els signes distintius gràfics de l'entitat?</p> <p>Nom complet de l'entitat, sigles (si es fan servir) o altres distintius gràfics com logotips (quan se'n tingui). Han de trobar-se, com a mínim, a la pàgina d'inici.</p>			
<p>1.2 S'informa sobre la forma jurídica de l'entitat?</p> <p>Ha de constar si es tracta d'una associació, federació, fundació o altra forma jurídica que correspongui i a quina institució es troba registrada. Les entitats declarades d'utilitat pública ho han de fer constar i publicar la resolució de declaració o l'enllaç a la pàgina oficial en què estigui publicada la declaració en accés obert.</p>			
<p>1.3 Es publica informació sobre la missió, la visió i els valors de l'entitat?</p> <p>Definició de la missió, la visió i els valors de l'entitat. S'ha d'incloure quin és l'àmbit territorial d'actuació.</p>			
<p>1.4 Es publica informació sobre quines són les persones o els col·lectius que poden ser membres, beneficiaris o usuaris?</p> <p>Informació sobre quines persones o col·lectius poden ser socis o poden estar vinculats a l'entitat i quines persones o col·lectius es beneficien de les actuacions que desenvolupa l'entitat. També cal definir els usuaris, si l'entitat ofereix serveis a les persones.</p>			
<p>1.5 Es publica informació sobre la creació i la història de l'entitat?</p> <p>Explicació de l'origen de l'entitat i de les fites i/o canvis més significatius, amb dades sobre l'evolució del nombre de socis, voluntaris, activitats i/o projectes més importants que s'han realitzat, persones fundadores, canvis a la direcció, etc.</p>			
<p>1.6 S'informa sobre les seues de l'entitat i l'atenció al públic?</p> <p>Publicació de les dades necessàries per contactar amb l'entitat: adreça, telèfon i correu electrònic</p>			

d'informació general, així com els horaris d'atenció al públic. És recomanable que aquesta informació es trobi al peu de la pàgina d'inici o en un lloc molt visible. A més, es pot fer un apartat de contacte que inclogui aquestes informacions amb altres eines com mapes de localització o informacions complementàries (per exemple, com arribar-hi en transport públic). Les entitats que tenen més d'una seu han d'oferir informació de totes.			
Bloc 2. Òrgans i persones que gestionen i/o formen l'entitat			
2.1 Es publica informació sobre quins són els òrgans de govern? Organigrama de govern de l'entitat i explicació sobre les competències dels diferents òrgans de govern.			
2.2 Es publica informació sobre les funcions dels càrrecs que formen els òrgans de govern? Explicació sobre les funcions de cadascun dels càrrecs que conformen els diferents òrgans de govern.			
2.3 Es publica informació sobre les persones que formen part dels òrgans de govern? Nom complet, fotografia i data d'inici en el càrrec de cada una de les persones que formen part dels òrgans de govern de l'entitat.			
Bloc 3. Com es gestiona l'entitat			
3.1 S'informa de si l'entitat és membre o col·labora amb altres organitzacions públiques o privades? Explicació sobre la col·laboració amb altres entitats del mateix nivell, de l'adscripció a altres organitzacions superiors com federacions, coordinadores, etc. o sobre convenis de col·laboració subscrits. Indicació de quines són les organitzacions implicades (i enllaços a les seves pàgines), en quin manera es participa (òrgans directius, assemblees...), les motivacions, condicions i beneficis de la col·laboració. Es valora com a bona pràctica la publicació dels documents de col·laboració signats amb aquestes organitzacions.			
Bloc 4. Com s'informa sobre l'entitat			
En aquest esglaió no hi ha cap indicador d'aquest bloc.			

Bloc 5. Procediments de participació			
<p>5.1 S'informa del procediment que s'ha de seguir per ser soci?</p> <p>Explicació de les condicions i del procediment que s'ha de seguir per ser soci (persona física o jurídica). Si es necessiten formularis han d'estar disponibles en línia.</p>			
<p>5.2 S'informa del procediment que s'ha de seguir per ser voluntari o col·laborador?</p> <p>Explicació de les condicions i del procediment que s'ha de seguir per ser voluntari o col·laborador. Si són necessaris formularis han d'estar disponibles en línia.</p>			

2. Segon esglaió

	SÍ	NO	Observacions
Bloc 1. L'entitat			
<p>1.7 Es publiquen els estatuts?</p> <p>Estatuts vigents complets i amb les modificacions que s'hagin introduït.</p>			
<p>1.8 Es publica informació sobre els aspectes més destacats dels estatuts?</p> <p>Extracte dels estatuts amb les informacions més rellevants.</p>			
<p>1.9 S'informa sobre quines són les línies de treball?</p> <p>Informació sobre quines són les línies principals de treball, tals com formació, investigació, assessorament, etc.</p>			
Bloc 2. Òrgans i persones que gestionen i/o formen l'entitat			
<p>2.4 Es publica un correu electrònic de contacte de cada una de les persones que formen part dels òrgans de govern?</p> <p>Correu electrònic de contacte de cada una de les persones que formen part dels òrgans de govern.</p>			

<p>2.5 Es publica informació sobre la trajectòria de les persones que formen part dels òrgans de govern?</p> <p>Informació personal i/o professional de cada una de les persones que formen part dels òrgans de govern de l'entitat.</p> <p>S'han de destacar les dades que millor expliquin la vinculació de la persona amb les finalitats de l'entitat.</p>			
<p>2.6 Es publica informació estadística sobre socis, voluntaris i altres persones vinculades a l'entitat?</p> <p>Publicació de dades, actualitzades cada any, sobre el nombre de persones sòcies, voluntàries, col·laboradores, beneficiàries, etc. Com a reconeixement per la seva feina, es poden publicar també noms, fotografies (individuals o de grup) i indicacions sobre les tasques que desenvolupen, sempre que hagin donat el seu consentiment previ. L'entitat ha de tenir aquest consentiment signat per les persones interessades, però no l'ha de publicar.</p>			
<p>Bloc 3. Com es gestiona l'entitat</p>			
<p>3.2 S'informa sobre la periodicitat amb què es reuneixen els òrgans de govern?</p> <p>Informació sobre cada quan es reuneixen els òrgans de govern, i les dates i horaris en què ho acostumen a fer.</p>			
<p>3.3 Es publica informació sobre quin és el marc legal que regula el funcionament de l'entitat?</p> <p>Esment del marc legal que regula el funcionament de l'entitat, segons la seva tipologia jurídica.</p> <p>S'han de publicar els documents esmentats o s'ha d'enllaçar a les pàgines dels organismes oficials en les quals es poden consultar.</p>			
<p>3.4 Es publica informació sobre altres documents interns que regulen el funcionament de l'entitat?</p> <p>Informació sobre documents interns aprovats pels òrgans de govern, que regulen el funcionament de l'entitat complementant el marc legal. Explicació del contingut i enllaç als documents primaris complets.</p> <p>Si no hi ha documents interns, cal indicar que s'apliquen exclusivament les regulacions legals.</p>			
<p>3.5 Es publica el pressupost anual?</p>			

Explicació comprensible del pressupost anual, que pot anar acompanyada de taules, gràfics, infografies o documents audiovisuals que en facilitin la comprensió. Publicació també del document complet amb el pressupost vigent aprovat per l'òrgan de govern competent.			
<p>3.6 Es publica informació sobre l'origen dels ingressos?</p> <p>Explicació sobre les diferents fonts d'ingressos. Quan l'origen són les administracions públiques, informació completa amb especificació cas a cas de la tipologia de l'ingrés (subvencions, convenis, contractes o altres), les quanties rebudes o altres beneficis, la institució de procedència i l'objecte. Cal publicar també els documents font corresponents. Quan provenen de donacions o patrocinis, informació sobre el nombre de donacions, l'origen (sempre que s'escaigui), i la quantitat global ingressada. També s'ha de donar aquesta informació per a les quotes de socis. Especificar també quan el finançament prové d'activitats de captació, com col·lectes, venda de productes, etc. Publicació de la dada global d'ingressos per tots els conceptes.</p>			
<p>3.7 Es dona informació sobre quina part del pressupost es dedica a l'execució de projectes i activitats relacionades amb la missió de l'entitat?</p> <p>Informació en termes absoluts i en percentatge de quina part del pressupost es dedica a despeses dedicades a l'execució de projectes i activitats relacionades amb la missió de l'entitat, i quina a despeses d'administració, pagament d'impostos i altres relacionades amb la gestió.</p>			
Bloc 4. Com s'informa sobre l'entitat			
<p>4.1 Es publiquen notícies sobre l'entitat?</p> <p>Publicació d'una notícia al mes, com a mínim, sobre l'entitat. La freqüència dependrà de les activitats desenvolupades i del nombre de socis o usuaris de l'entitat.</p>			
Bloc 5. Procediments de participació			
<p>5.3 Es publica el nom de la persona encarregada de la comunicació de l'organització i el seu contacte?</p> <p>Identificació de la persona encarregada de la comunicació amb nom, correu electrònic, telèfon de contacte (pot ser el de l'entitat) i horaris d'atenció.</p>			

MARC TEÒRIC

2. Definició conceptual del Tercer Sector

Com ja s'ha apuntat a l'inici d'aquesta tesi, l'anàlisi a desenvolupar amb la voluntat de donar resposta als objectius plantejats se centra en l'àmbit del Tercer Sector, i concretament en organitzacions dedicades a la reinserció de persones amb discapacitats físiques, psíquiques i/o intel·lectuals. En aquest sentit doncs, abans de seguir avançant en el desenvolupament de la tesi, és necessari fer una breu pinzellada del Tercer Sector per tal de poder contextualitzar les organitzacions que més endavant seran objecte de l'anàlisi plantejada.

Tal com s'esmenta en la tesi doctoral de Montserrat Balas (2008), i també en alguns dels seus articles, el concepte de *Tercer Sector* s'utilitza per primera vegada el 1973 en un article de Theodore Levitt, "The third sector, new tactics for a responsive society", en el qual es descriu com l'espai d'actuació pública que no cobreix ni l'Estat ni el mercat. Tot i això, Bruce Kingma (1997) assenyala que l'antecedent més antic del terme *Tercer Sector*, fent-lo coincidir amb el fenomen de les organitzacions no lucratives, es troba en la publicació de Burton Weisbrod *Toward a theory of voluntary nonprofit sector in a three-sector economy* (1975). Més tard, el 1981, apareix publicat *Nonprofits firms in a three-sector economy*, a mans d'Urban Institute, seguit de l'obra de James Douglas, publicada el 1983 sota el títol *Why charity? The case for a third sector*. Tot i així, el concepte encunyat per Levitt el 1973 és el que s'ha utilitzat tradicionalment per definir el Tercer Sector en la majoria de la literatura que aborda aquest tema: per eliminació, és a dir, a partir de l'existència d'altres sectors, el sector públic, que engloba tot allò relacionat amb l'Administració de l'Estat, i el sector privat o de mercat (García Delgado, 2009).

Així doncs, el nom que habitualment s'assigna al Tercer Sector li ve donat pel lloc que ocupa en l'estructura institucional de les societats industrialitzades amb l'economia de mercat, composta per almenys tres sectors:

1. Sector públic (Estat), format per les Administracions Públiques i que es caracteritza perquè el control últim correspon a individus o grups legítimats pel poder polític i per disposar de recursos públics.
2. Sector privat mercantil (mercat), format per les entitats que desenvolupen activitats amb afany de lucre i que són controlades per propietaris privats.
3. Tercer Sector o sector privat no lucratiu, que rep també el nom de “sector social”, “sector independent” i “tercer sistema”. Les entitats que en formen part no són governamentals ni tenen finalitats lucratives.

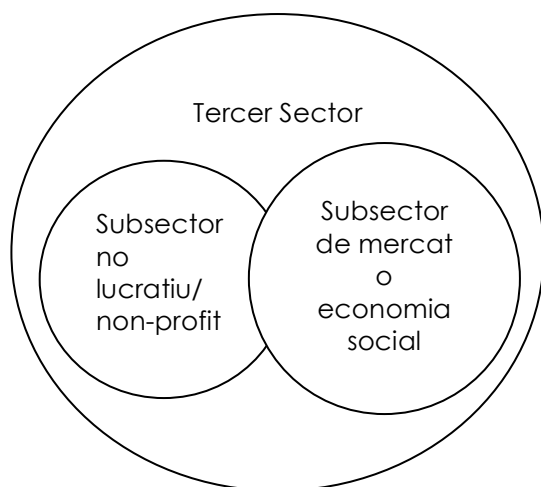
El concepte de Tercer Sector descriu un conjunt d'organitzacions no estatals i no mercantils, que inclou associacions pròpiament dites i fundacions —o altres formes similars d'organitzacions *non-profit* que no serien considerades normalment com meres associacions voluntàries—, que fan ús de les aportacions voluntàries dels seus membres, però també, en part, de la seva contribució professional (Balas, 2008).

És aquesta una forma de definir el Tercer Sector força criticada per alguns autors, entre els quals també es discuteix sobre els trets i límits de les organitzacions que formen aquest sector, tot i que s'estableix un ampli acord sobre l'existència d'un espai social fora del mercat, l'Estat i la família (Garcia, 2004; Cortina, 2004; Alexander, 1987; Salamon i Anheier, 1993; Herrera, 1998:94; Cabra de Luna, 1999). Així, podem dir que es tracta d'un espai difús entre l'esfera pública i la privada (Pujol, 2003:67): “Es tracta d'un fenomen social de característiques particulars que, segons les diferents definicions i perspectives des de les quals es va observant, assumeix contorns i límits diversos” (Herrera, 1998:38).

Tal com apuntava en la seva investigació l'any 1988, José Ignacio Ruíz Olabuénaga, “l'estudi del sector no lucratiu o Tercer Sector espanyol pateix, com es pot comprovar, d'una doble imprevisió terminològica. Per una banda, no es disposa d'un concepte precís i comprensiu i, per l'altra, el sector tendeix a identificar-se amb conceptes parcials tals com el de l'economia social, el de societat civil, el de conjunt d'organitzacions voluntàries o el de les no

governamentals" (Olabuénaga, 1988); una afirmació que porta a necessitar una definició operativa que millori les fins ara aportades i segons les quals es podria definir el Tercer Sector a partir de la descripció de Miguel Ángel Cabra de Luna en l'obra *El Tercer Sector en España*: "El Tercer Sector està constituït per aquelles organitzacions privades de caràcter voluntari i sense ànim de lucre que, sorgides de la lliure iniciativa ciutadana i regides de manera autònoma, busquen responsablement mitjançant el desenvolupament d'activitats d'interès general (missió) aconseguir un increment dels nivells de qualitat de vida a través d'un progrés social solidari, en cooperació amb les altres instàncies públiques o privades, beneficiant-se, en el seu cas, d'un tractament fiscal específic, derivat del reconeixement de la seva tasca altruista" (Cabra de Luna, 1993).

Com s'avançava anteriorment, s'acostuma a utilitzar el concepte del *Tercer Sector* per negació, dient-ne que es tracta d'un sector constituït per organitzacions que ni són públiques ni de mercat, la qual cosa implica que el ventall d'organitzacions constitutives del Tercer Sector sigui ampli. Això suposa una important dificultat a l'hora de dur a terme una anàlisi, per la qual cosa, s'acostuma a fer servir una classificació que divideix el Tercer Sector en dos grans subsectors: el no lucratiu, o com es defineix en termes anglosaxons, *non-profit*, i el subsector de mercat, el qual també s'identifica com a *economia social*. Al seu torn, a l'hora de classificar les institucions que conformen el Tercer Sector, les fundacions i associacions s'han consolidat dins les del sector de no mercat com les de major importància, i pel que fa a les del sector de mercat, en aquest camp apareix una multiplicitat d'entitats que poden quedar incloses en l'economia social, si bé és cert que, dins d'aquest grup, per les seves característiques i importància, tenen especial rellevància les cooperatives, les mutualitats i les societats laborals (Balas, 2008).



Gràfic 3. Subsectors del Tercer Sector. Elaboració pròpia a partir de Balas, 2008

Arribats a aquest punt, cal destacar el fet que "és més important entendre el rol del sector que aconseguir un acord amb la definició del terme" (Fernando i Heston, 1997:12). Per tant, partint del fet que cada terminologia presenta pros i contres quan s'utilitzen i davant la dificultat per determinar la pertinença d'una entitat al Tercer Sector, optarem per considerar la definició que les entitats fan sobre si mateixes. És a dir: si consideren o no que en formen part (Butler i Wilson, 1990; Belil i Vernis, 1996; Osborne, 1998) i si s'inscriuen en els diferents registres i guies d'entitats.

Amb tot, però, partint de les diferents operacions, podem prendre com a més operativa la definició del Tercer Sector no lucratiu segons la qual es defineix com aquell sector compost per institucions sense ànim de lucre que es guien per valors diferents a la rendibilitat econòmica i al benefici (Vidal Climent, 2005). En aquest sentit, tal com apunta la professora Balas, també cal distingir, dins el subsector no lucratiu del Tercer Sector, entre Tercer Sector d'acció social i Tercer Sector de cooperació al desenvolupament (Balas, 2008). Si ens centrem en les organitzacions objecte d'estudi del nostre treball, que s'emmarcarien en el Tercer Sector d'acció social, el podríem descriure prenent la definició del grup de treball del consell estatal del pla estratègic de la Plataforma d'ONG d'Acció Social

(2003): “El Tercer Sector d'acció social és l'àmbit format per entitats privades de caràcter voluntari i sense ànim de lucre que, sorgides de la lliure iniciativa ciutadana, funcionen de manera autònoma i tracten, mitjançant accions d'interès general, d'impulsar el reconeixement i l'exercici dels drets socials, d'aconseguir la cohesió i la inclusió social en totes les seves dimensions i d'evitar que determinats col·lectius socials quedin exclosos d'uns nivells suficients de benestar” (Plataforma d'ONG d'Acció Social, 2003).

Recollides les diferents opcions a l'hora de definir el Tercer Sector, cal no passar per alt tampoc com en concretem la funció, fet que obre un ampli i nou ventall al respecte, a mans de diferents autors. Per a Bressel (1988), la funció fonamental del Tercer Sector respon a l'eficàcia en la provisió dels serveis i indica que el desitjable, en qualsevol cas, és que la raó més important per recórrer a les entitats sense finalitat de lucre no és perquè siguin més eficients en la provisió de serveis del que ho podria ser qualsevol altre entitat, sinó que desenvolupen rols que ni l'Estat ni el mercat poden assolir. I així com la confiança, la dedicació, la solidaritat constitueixen rols que els imprimeixen una especificitat respecte al sector lucratiu, la flexibilitat, la disposició d'experiència especialitzada i l'habilitat per arribar a clients de difícil accés són exhibides com alguns dels majors avantatges que el sector no lucratiu o públic no estatal té respecte del sector públic estatal.

Per la seva banda, José Ignacio Ruiz Olabuénaga (2000) descriu la funció de provisió de serveis com una oferta de productes en millors condicions —de pluralisme, diversitat, flexibilitat, major equitat i major claredat a menor cost— que altres operadors per satisfer una mancança i destaca tres trets especials: la seva especificitat per a crear associacions d'afectats, com és el cas dels discapacitats, familiars de drogoaddictes, etc.; la seva agilitat en crear o desmuntar serveis, ja que són organitzacions dimensionades segons la demanda de serveis i no tenen traves burocràtiques; l'arrelament popular, en ser canalitzadores de les demandes de la ciutadania, com seria el cas de les residències de persones grans creades per les associacions de veïns.

A aquesta definició, i sense perdre de vista l'àmplia varietat de descripcions sobre les funcions del Tercer Sector a mans de diferents autors, és d'interès pel treball que es desenvoluparà afegir-hi l'aportació que fa el mateix Olabuénaga (2000) sobre la conscienciació, concebuda com una funció més del Tercer Sector entesa com una garantia dels drets individuals i grupals; com la defensa/promoció de valors socials (solidaritat...) i la defensa de les llibertats socials i del pluralisme ideològic i, en definitiva, com una escola de democràcia. Una aportació que, com s'esmenta, resulta d'interès tenir present de cara a l'anàlisi que es desenvoluparà, ja que precisament aquesta funció de conscienciació necessita, inevitablement, la comunicació.

2.1 Associacions i fundacions, la base del Tercer Sector

Abans d'entrar en termes comunicatius però, i amb la voluntat d'acabar de situar les organitzacions objecte d'estudi al lloc que els pertoca, si que és necessari fer un pas més en la classificació desenvolupada. En aquest sentit, ens trobem novament davant un ampli ventall de possibilitats a l'hora de prendre com a vàlida una descripció que respongui a les organitzacions que s'analitzaran, que en el cas que ens ocupa es tracta d'associacions i fundacions. Com apunta Balas (2008), la definició d'associació es troba en diversos autors contraposada a la de *fundació*, fenomen més antic, sens dubte, que el contemporani d'associació.

Per una banda, una definició molt completa del terme associació la trobem en la proposta de García Delgado (2004) que les defineix les associacions com els grups de persones constituïdes voluntàriament per dur a terme una activitat col·lectiva de manera estable, organitzades democràticament, sense ànim de lucre i independents, almenys formalment, de l'Estat, els partits polítics i les empreses. Igualment, també trobem recollit el concepte en l'àmbit administratiu: "Les associacions són persones jurídiques privades constituïdes per tres o més persones que s'uneixen de manera voluntària, lliure i solidària per aconseguir,

sense afany de lucre, una finalitat comuna d'interès general o particular i que es comprometen a posar en comú llurs coneixements, activitats o recursos econòmics amb caràcter temporal o indefinit" (Generalitat de Catalunya. Departament de Justícia, s.d.).

Per altra banda trobem la definició de les *fundacions*, enteses com a institucions en qualitat de persones jurídiques, creades per particulars, que afecten béns propis de manera permanent al compliment de fins d'interès general, determinen els fundadors lliurement a través dels estatuts, les condicions que desitgen que regeixin pel govern i l'administració de l'entitat, sempre dins del marc legal (Cabra de Luna i de Lorenzo, 1993). En aquesta línia, segons l'Associació Espanyola de Fundacions (2007), el fonament de la fundació es troba en la seva naturalesa privada: les fundacions provenen d'un patrimoni privat i sorgeixen de la voluntat d'un particular que no espera cap benefici econòmic, conscienciat de la disponibilitat de facilitar ajuda a la comunitat, la qual cosa no impedeix que les fundacions puguin desenvolupar activitats empresarials sempre que aquestes no perdin de vista els interessos generals. Una línia molt similar a la qual s'apunta des del departament de Justícia de la Generalitat de Catalunya, segons el qual les fundacions "són entitats sense ànim de lucre constituïdes mitjançant l'afectació d'uns béns o d'uns drets de contingut econòmic i la destinació dels seus rendiments o dels recursos obtinguts per altres mitjans al compliment de finalitats d'interès general i poden estar constituïdes per persones físiques i persones jurídiques públiques o privades" (Generalitat de Catalunya. Departament de Justícia, s.d.).

Així, la reflexió teòrica sobre les fundacions està dominada per tres enfocaments (Jiménez i Viaña et al., 2007): l'enfocament *non-profit*, que destaca les afinitats del fenomen fundacional amb l'associatiu, l'enfocament de *l'economia social*, que vol veure ambdós units al cooperatiu en un amalgama d'empreses no capitalistes, i un nou enfocament, que destaca l'especificitat de la figura fundacional com a alternativa a les altres formes d'emprendre.

2.2 La importància del Tercer Sector a la societat contemporània

Un cop definit el Tercer Sector, i la tipologia d'ens jurídics que majoritàriament el componen, és necessari entendre'l en el context de la societat contemporània, primerament a l'Estat espanyol i posteriorment en l'àmbit català.

Actualment el Tercer Sector es troba en una etapa de consolidació avançada pel que fa a la seva experiència: més de la meitat de les entitats tenen ja una antiguitat igual o superior als 20 anys, i una de cada cinc entre els 15 i els 19 anys d'experiència, mostrant la solidesa d'un ampli conjunt d'entitats en el sector. En aquest sentit, cal dir que el sector sempre s'ha caracteritzat per la diversitat i atomització i per la iniciativa ciutadana continua, que protagonitza la promoció del Tercer Sector: de les entitats analitzades l'any 2015, el percentatge de promoció per aquesta via es va situar en el 57,2%, i va superar fins i tot el tant per cent dels anuaris anteriors. Pel que fa a l'àmbit d'actuació, es confirma el 2015 que l'àmbit preferent del Tercer Sector és el local: la major part (78,5%) de les entitats actuen en l'àmbit autonòmic, provincial o local, i són minoritàries les que treballen en l'àmbit estatal o internacional. A més, només un 12% de les entitats disposa d'algun centre o empresa associada (es manté la tendència decreixent que ja es venia observant des de l'any 2009) (Ruiz, 2015).

Les entitats del Tercer Sector desenvolupen un paper rellevant en l'actual conjuntura econòmica esmorteint els desequilibris del mercat laboral, gestionant programes d'acció social, serveis d'acollida i atenció primària, i desenvolupant itineraris d'inserció sociolaboral o vies de feina cooperativa com a possible sortida laboral pels col·lectius més precaritzats. A l'actualitat, el seu desenvolupament està passant a dependre dels recursos existents (Montagut, 2009) a fer-ho dels recursos escassos en un escenari de confluència dels nous i antics riscos socials que sobrepassen encara més, si és possible, la capacitat instal·lada de les administracions públiques i que posen al límit la cohesió social.

Aquest escenari d'escassetat de recursos, juntament amb la necessitat d'adaptació a la competència del sector mercantil, l'èmfasi de la Unió Europea (UE) en l'ús de recursos del Tercer Sector com a complement dels recursos públics en el foment de la inclusió activa (Comissió Europea, 2008), i el profund deteriorament dels indicadors socials de desigualtat, pobresa i feina, estan desencadenant la requalificació del Tercer Sector, caracteritzada per una major col·laboració i reforçament del sector; el recurs al voluntariat per la supervivència de les entitats més descapitalitzades (Franco i Fernández, 2012) i per la combinació de major competència en la prestació de serveis amb la cerca de sinergies i espais de diàleg conjunt; i la creixent diversificació de les entitats mitjançant "noves formes organitzatives híbrides", com les empreses socials que reuneixen algunes característiques dels dos pols del Tercer Sector i que formen part del que alguns autors denominen la "nova economia social" (Defourny, Fabreau i Laville, 1997), o fins i tot "quart sector" (Jiménez i Morales, 2011).

Segons la UE (Comissió Europea, 2017), la crisi econòmica mundial iniciada fa una dècada comença a encaminar la recuperació, però, amb tot, segueix fent estralls en el context actual, i és en aquesta línia en la qual podem veure que pren força una visió comunitarista de la política social. Segons aquest punt de vista, la societat civil, a través de la micro-consolidació familiar i de les entitats del Tercer Sector, desenvolupa un rol actiu en la implementació d'aquestes polítiques, no ja com una possibilitat teòrica sotmesa al debat sociopolític, sinó com una sortida inevitable de la política social, a conseqüència de la deslegitimació de l'estat del benestar i sobre tota asfíxia econòmica. Tot i això, aquest procés latent de comunitarisme de la política social, no hauria de suposar el desmantellament de l'estat del benestar en nom d'una societat de benestar en la qual paradoxalment es propugna la legítima participació ciutadana en la procura del seu benestar, però fent-la còmplice de la seva desprotecció col·lectiva. Més aviat suposa la consolidació d'un nou sistema mixt més orientat al mercat i al Tercer Sector, en què l'Estat segueix sent la institució central de la protecció social per recursos i capacitat instal·lada. Un sistema que s'encamina

cap a una manera diferent d'intervenció econòmica i política en el qual, com s'ha apuntat, les organitzacions del Tercer Sector han de combinar la lògica de garantia de drets i de sensibilització social cap a polítiques socials d'ampli espectre, amb el desenvolupament de funcions de protecció, inversió i innovació social (Marbán i Rodríguez, 2013).

Si ens situem en l'àmbit català, el Tercer Sector es defineix com a element essencial en la construcció de nous models de societat. La seva radiografia la podem trobar a l'*Anuari del Tercer Sector Social de Catalunya*. La rellevància del Tercer Sector Social a Catalunya va més enllà del còmput general i detallat de les xifres, ja que esdevé una eina imprescindible per a la consolidació de la democràcia i la vehiculació de la participació ciutadana, a la vegada que és també un excel·lent portador i generador de valors socials (com la igualtat, la justícia i la solidaritat), i contribueix a donar veu i projecció pública als interessos i demandes de col·lectius en situació de vulnerabilitat i/o en risc d'exclusió social. És, al capdavall, un excel·lent mecanisme per a la integració social i, sens dubte, una prova fefaent que un determinat model de societat és possible (*Anuari 2013 del Tercer Sector Social de Catalunya*, 2013).

Tot i ser obvi el fet que el context socioeconòmic condiciona el Tercer Sector i que el llarg període de crisi ha deixat una petjada evident en les organitzacions socials, cal matisar el fet que aquest escenari no explica per si sol la situació del Tercer Sector Social, ja que la trajectòria de les pròpies entitats i l'evolució del sector en les darreres dècades són elements indispensables per analitzar amb rigor en quin moment es troba avui dia. Fa tres dècades, els Països Catalans van afrontar un canvi d'època clau: el final de la dictadura franquista i la transició a la democràcia. L'arribada de drets i llibertats va afavorir el creixement del teixit associatiu, amb l'estructuració de moviments socials que es trobaven en la clandestinitat i amb la creació de noves organitzacions no lucratives especialitzades. Tal com indiquen les xifres al llarg de les diferents edicions de l'*Anuari del Tercer Sector Social de Catalunya*, prop de la meitat de les organitzacions catalanes del Tercer Sector Social es van crear entre els anys 1981 i

2000.

En les darreres dècades, el Tercer Sector en general, i el Tercer Sector Social en particular, han anat guanyant pes i rellevància social, política i econòmica de manera continuada en un context social de creixement i expansió. Després d'aquest llarg període de creixement, el més lògic per a les organitzacions del Tercer Sector Social hauria estat afrontar una etapa de consolidació i estabilització, però aquest transcurs de temps de diverses dècades de creixement que estava portant el sector a afrontar alguns dels reptes de consolidació, es va frenar de cop amb l'arribada de la crisi econòmica l'any 2008 i amb les posteriors dificultats econòmiques de l'Administració; la crisi va posar sobre la taula noves urgències socials i les posteriors reduccions en despesa social pública van provocar una disminució en la disponibilitat de recursos. La confluència entre la situació de crisi, de la qual encara no es té certesa de la seva finalització, i la limitació de recursos, ha debilitat algunes organitzacions socials i està plantejant un canvi radical d'escenari. Sorgeix en aquest moment la necessitat de repensar les organitzacions (*Anuari 2013 del Tercer Sector Social de Catalunya*, 2013:10).



Gràfic 4. Evolució del Tercer Sector català. Font: *Anuari 2013 del Tercer Sector Social de Catalunya*, 2013.

l és que el creixement de les necessitats socials, es troba directament relacionat amb l'activitat del Tercer Sector Social i la missió de les seves entitats: el Tercer Sector Social ha mostrat al llarg del temps la seva capacitat per identificar i donar resposta a noves necessitats socials; sovint actua d'altaveu de les problemàtiques

que es van generant en una societat canviant i globalitzada, i amb això, el Tercer Sector Social desenvolupa una important tasca d'informació i sensibilització de l'opinió pública, generant debat i reflexió (*Anuari 2013 del Tercer Sector Social de Catalunya*, 2013:13). Per tant, així com entre els anys 2001 i 2009 l'evolució del Tercer Sector Social va estar marcada pel creixement i consolidació del sector, en els darrers quatre anys, l'evolució ha estat més condicionada pel context socioeconòmic: les dades posen de manifest que durant aquest temps ha augmentat el nombre de persones destinatàries, hi ha hagut una reducció en el nombre d'entitats i tant el volum econòmic com el nombre de persones contractades es mantenen en xifres properes a les dades de l'any 2007. En paral·lel, el voluntariat ha viscut un augment significatiu en aquests anys (*Anuari 2013 del Tercer Sector Social de Catalunya*, 2013: 29). A tot plegat, cal tornar a posar èmfasi en el fet que, probablement, el valor d'aportació del Tercer Sector Social no depèn tant de les activitats que desenvolupa com d'allò que genera en el si de la societat: participació, compromís, solidaritat, corresponsabilitat, integració, enfortiment de la identitat col·lectiva, desactivació d'estereotips, tolerància, etc. (*Anuari 2013 del Tercer Sector Social de Catalunya*, 2013: 16).

Pel que fa a la distribució d'aquestes entitats dins el territori català, cal apuntar que les entitats del Tercer Sector Social es distribueixen seguint pautes de població més que no pas territorials, a més d'estar afectades també per l'efecte de la capitalitat de Barcelona. És a dir, en la seva ubicació hi influeix tant la distribució de la població en el territori com l'atracció de la capital del Principat. Això explica que l'àmbit metropolità agrupi el 62,8% de les entitats. Dins de l'àmbit metropolità trobem un major pes d'entitats a les comarques del Barcelonès (35,7% de les entitats i 29,6% de la població) concentrant-se a Barcelona ciutat el 33,8% de totes les entitats del país. Al Baix Llobregat hi ha el 8,2% de les entitats (10,7% de la població) i al Vallès Occidental el 7% de les entitats (12% de la població). Pel que fa a la resta de comarques s'hi produeix una distribució més uniforme. Les entitats estan arrelades al seu entorn, actuant sobretot en l'àmbit local (66,5%) i comarcal (43,9%), tot i que gairebé un 20% de les entitats també desenvolupen

alguna activitat internacional (Baròmetre del Tercer Sector a Catalunya, 2016:16).



Gràfic 5. Distribució territorial de les entitats socials catalanes. Font: Baròmetre del Tercer Sector a Catalunya, 2016

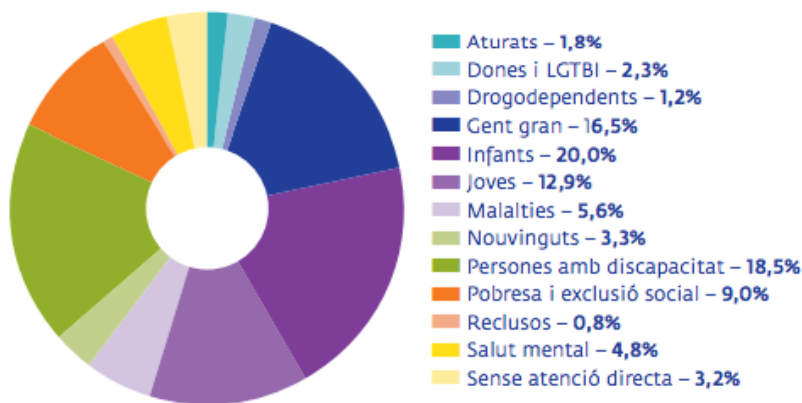
Pel que fa a la forma jurídica, predomina la d'associació: el 65% estan constituïdes sota aquesta forma jurídica, i també tenen un pes remarcable les fundacions (18%), seguides d'altres formes d'organitzacions no lucratives, com cooperatives d'iniciativa social (4%) i d'altres (Baròmetre del Tercer Sector a Catalunya, 2016:16).

Quant a les seves activitats, les entitats del Tercer Sector concentren la seva actuació en els àmbits de l'acció social, la integració i inserció i l'atenció socio-sanitària (84%), i un 46% de les actuacions que duen a terme es dirigeixen a persones amb discapacitat (Baròmetre del Tercer Sector a Catalunya, 2016).

A l'hora de tenir en consideració la importància del Tercer Sector a la societat actual cal posar també sobre la taula algunes dades rellevants més: el 2015 les entitats socials catalanes van atendre 1.550.000 persones, un 2,5% més que l'any anterior; en aquest sentit, les persones ateses per les entitats van créixer, de mitjana, un 2,5% entre el 2014 i el 2015 i entre els anys 2013 i 2014 el nombre de persones ateses es va incrementar en un 3,4%. Entre el 2013 i el 2015 van augmentar les persones ateses un 5,7%. En termes econòmics, el 2015 el volum mogut per aquestes entitats va rondar els 3.000 milions d'euros, el que va suposar

l'1,42% del PIB de Catalunya; i pel que fa al capital d'aquestes organitzacions, cal dir que les entitats del Tercer Sector Social són majoritàriament petites: el 40% de les entitats tenen un pressupost inferior als 50.000 euros i un altre 30,8% té un pressupost entre 50.000 i 500.000 euros. A més, existeix una relació 60-40 en els ingressos provinents de fons públics i privats (Baròmetre del Tercer Sector a Catalunya, 2016).

Si ens situem en l'àmbit territorial i d'especialització que ens ocupa, a Catalunya l'any 2016 hi havia 537.998 persones amb alguna discapacitat: 105.963 amb trastorns mentals, 188.000 amb discapacitat motriu (accidents o malformacions), 125.000 físics no motrius (malalties renals, coronàries, etc.), 36.000 visuals, 51.000 psíquics i 29.000 auditius. A la Catalunya Central hi ha registrades 238 entitats del Tercer Sector, el 18,5% de les quals són entitats que treballen amb persones amb discapacitat (Baròmetre del Tercer Sector a Catalunya, 2016). Aquí es localitza el nostre objecte d'estudi.



Gràfic 6. Distribució de les entitats socials catalanes segons l'àmbit d'activitat. Font: Baròmetre del Tercer Sector a Catalunya, 2016

El 42,9% de les entitats del Tercer Sector tenen contractades persones amb discapacitat o problemes de salut mental. Aquestes persones representen, de mitjana, un 32,5% de les plantilles contractades. Tot i això, en la meitat de les entitats representen, com a molt, un 5,4% de la plantilla. En el conjunt d'entitats que atenen el col·lectiu de persones amb discapacitat és on trobem el percentatge més elevat d'entitats que contracten persones amb discapacitat o

problemes de salut mental (71,9%). Les segueixen les entitats de salut mental (47,1%) i les dedicades a altres col·lectius vulnerables a l'atur (36,4%) (Baròmetre del Tercer Sector a Catalunya, 2016:24).

3. Les dimensions de la comunicació a les organitzacions

Per desenvolupar l'anàlisi de les estructures comunicatives de les diferents organitzacions de la mostra, abans és imprescindible tenir una visió clara de la importància de la comunicació dins les organitzacions. La comunicació en les organitzacions, siguin empreses o associacions i fundacions del Tercer Sector, es pot entendre com el seu sistema nerviós central (Serrat, et al.; 2013). És a dir, no podem entendre la comunicació com una peça més de l'engranatge d'una entitat: la seva raó de ser travessa totes les seves àrees, obliga a replantejar-ne l'organització i apel·la tots els seus membres (Miguel i Santolino, 2013).

La paraula *comunicar* ve de la llatina *communis*, que vol dir 'posar en comú'. Té la mateixa arrel que *comunitat* i *compartir*, i denota una acció col·lectiva amb la voluntat de construir un significat comú, en peu d'igualtat. Si no hi ha interacció i diàleg no hi ha comunicació, i això ja ens marca d'entrada una diferència que cal tenir en compte a l'hora d'emprar aquest significat en comptes del d'*informar* per referir-nos a l'activitat de les organitzacions. *Informar* fa referència a 'donar forma' i, a diferència de la comunicació, és un acte vertical i unidireccional: parteix d'algú que té un coneixement al qual dona forma per transmetre'l a una ciutadania que podrà fer poca cosa més que acollir-lo o rebutjar-lo. És aquí, per tant, on les organitzacions juguen ja un paper essencial en termes comunicatius, ja que és important situar-les en la concepció més pròxima al significat originari de la comunicació. En aquest sentit, si donem un cop d'ull a la comunicació que s'ha fet tradicionalment des d'entitats sense ànim de lucre, ens adonarem que la majoria han reproduït maneres de fer verticals més pròpies de l'empresa i el

periodisme de masses, i no pas d'aquesta altra concepció de la comunicació (Miguel i Santolino, 2013).

Javier Erro (2004) qualifica aquest model com a mediocèntric (centrat en els mitjans d'informació de masses), unidireccional i instrumental i explica com a finals dels anys vuitanta els mitjans d'informació van ser fonamentals per donar a conèixer les entitats socials que naixien aleshores i buscaven legitimitat, visibilitat, fonts de finançament i socis. "Les ONGD [Organitzacions No Governamentals de Desenvolupament] van irrompre i es van legitimar socialment, catapultades, però també atrapades, per un model mediàtic. I dintre d'aquesta cotilla s'han anat estructurant, han crescut i s'han conformat tal com avui les coneixem. Aquella posada de llarg va aportar a les ONGD una gran presència pública, però va tenir el seu preu: les va tancar en un model de solidaritat mediàtica més pendent d'impactes telegènics que de processos educatius, del qual ara no semblen capaces de sortir" (Erro, 2004). D'aquesta manera, la comunicació de les entitats va esdevenir a poc a poc un instrument destinat a generar impacte a l'exterior, allunyant-se cada vegada més de la missió original de l'entitat. En el terreny organitzatiu, la comunicació va acabar limitada a un departament especialitzat amb vida pròpia; pel camí, es perdia el rastre de la proximitat amb la ciutadania (Miguel i Santolino, 2013). És per això, que apuntem la necessitat de tornar als orígens de la comunicació amb la mirada posada en la prioritització de la relació humana i l'intercanvi de coneixements per construir de forma col·lectiva.

En aquesta defensa de fer de les sòcies i simpatitzants de les organitzacions persones que hi participin més i es comprometin amb els seus valors i descentralitzin, per tant, les accions enfocades a ampliar la quota de "consumidors", la professora Eloísa Nos (2007) parla d'"eficàcia cultural" quan afirma que la comunicació de les ONGD només serà eficaç si no desatén una sèrie d'objectius socials i culturals que reforcin les seves pretensions. (Nos, 2007). Un concepte que tot i ser encunyat després d'analitzar, sobretot, la publicitat de les ONG de cooperació internacional, és i pretén ser vàlid i extrapolable a tot el Tercer Sector (Miguel i Santolino, 2013).

De fet, i en una línia molt similar, la indefinició conceptual respecte què s'entén per comunicació a les organitzacions la trobem exemplificada en la contraposició entre teories clàssiques i humanístiques relacionades amb l'estudi de les organitzacions, tal com apareix radiografiat i analitzat en la tesi doctoral del professor Xavier Ginesta (2009): mentre que les primeres es desenvolupen seguint "un model de comunicació organitzacional molt lineal i descendent", les segones ho fan "per mitjà de la participació dels treballadors a nivells més baixos, en zones de decisions de l'organització, amb potenciació de les comunicacions obertes, per mitjà de diversos canals i xarxes i la confiança entre tots els components de l'empresa o institució" (Martín Martín, 2006: 26).

Si parlem de comunicació a les organitzacions, un altre exemple de la seva indefinició conceptual es troba en el model dual d'estructura de la comunicació a les organitzacions que proposa Mazo del Castillo (1994: 344-352), qui afirma que hi ha dos models bàsics d'estructurar la comunicació a les empreses i/o organitzacions: el de "comercialització o de màrqueting" i el de "comunicació integral". Mentre que el primer usa la comunicació com a tècnica per aconseguir uns objectius concrets i, majoritàriament, quantitativs, basats en la implementació dels productes en els mercats (la famosa quota de mercat), el segon model s'aproxima més a la idea de globalitat: "D'aquella part de l'estructura organitzacional que, actuant com un subsistema dins del sistema general que és l'empresa [organització], li permet gestionar totes les accions, com a una més de les funcions estratègiques de la direcció de l'organització" (Morales, 2007: 41).

Reprenem aquí la necessitat de reivindicar la comunicació en la seva essència, amb la mirada posada a prioritzar les relacions humanes i a intercanviar coneixements per construir de forma col·lectiva. És a dir, la necessitat de fer de la comunicació la base per teixir diàleg o relacions de complicitat entre els diversos públics que envolten l'organització (Inkpen, 2011).

3.1 La comunicació corporativa, eina de construcció col·lectiva

Si ens centrem en la concepció de la comunicació com una peça més de l'organització que actua de manera transversal a la resta de funcions estratègiques de l'òrgan directiu, i partim d'una visió integral de la comunicació, aquí és on trobem un ventall ampli de definicions sobre el que molts autors (Costa, 1977 i 1995; Van Riel, 1995; Villafañe, 1999; López, 2003; Capriotti, 1999; Castro, 2007; Ginesta, 2009) han anomenat "comunicació corporativa".

Segons Castro, la comunicació corporativa és avui en dia l'eina estratègica necessària per aconseguir un valor afegit que diferenciï l'organització dins l'entorn competitiu —i en el cas del nostre objecte d'estudi, que contribueixi a donar a conèixer l'organització, els seus serveis i la seva funció social, entre d'altres— i que, en definitiva, si es desenvolupa bé aquesta tasca comunicativa, contribueixi a fer que l'organització funcioni de manera adequada i aconseguixi més fàcilment els seus objectius (Castro, 2007). En aquesta definició, seria interessant ressaltar-hi novament la necessitat de la funció educativa (Miguel i Santolino, 2013) de la comunicació en el cas que ens ocupa i que hauria d'esdevenir un dels objectius principals de la tasca comunicativa de les organitzacions, també de les del Tercer Sector. Dit això, i concebant la comunicació corporativa com el conjunt de formes d'expressió que presenta una organització, és important també l'aportació de Dupuy, Devers i Raynaud, segons els quals el sistema de comunicació i el sistema d'organització corporativa són com la cara i la creu d'una mateixa moneda, ja que pràcticament tots els actes quotidians del comportament d'una empresa són, en última instància, actes comunicatius (Dupuy, Devers i Raynaud, 1988).

En la mateixa línia que Castro, Capriotti (1999) ressalta la comunicació corporativa com un dels elements estratègics més importants de les organitzacions per aconseguir els objectius finals que s'han proposat, però reivindica una ampliació i aprofundiment del concepte: "(...) anomenarem comunicació corporativa la totalitat dels recursos de comunicació dels quals

disposa una organització per aconseguir efectivament els seus públics. És a dir, la comunicació corporativa d'una entitat és tot el que aquesta 'diu' sobre si mateixa. La filosofia que orienta aquesta noció de comunicació corporativa es podria resumir en la coneguda frase del camp de les relacions públiques originària d'Ivy Lee, sobre el 'fer les coses bé i donar-les a conèixer'"(Capriotti, 1999), buscant, des de la perspectiva que s'està defensant en aquesta tesi, que aquest "donar-les a conèixer" impliqui els públics de manera activa.

Després de recollir les aportacions dels diferents autors esmentats, queda clara la necessitat d'entendre la comunicació corporativa des d'un punt de vista holístic (Ginesta, 2009). Per això, es fa necessari apel·lar la idea de "comunicació planificada" (McQuail i Windahl, 1997). Segons Morales (2006), que ha estudiat a la seva tesi doctoral els dos autors citats anteriorment, l'organització ha de concebre la relació amb els seus públics (interns i externs) atenent cinc grans àrees d'activitat comunicativa (corporativa, comercial, financera, interna i de crisi), cadascuna amb les seves tècniques i eines associades.

Tipus de comunicació	Definició	Eines, tècniques i mitjans
Corporativa	Parla de la companyia i del seu conjunt, compleix els objectius institucionals i la seva principal missió és posicionar la seva imatge.	<ul style="list-style-type: none"> - Relacions amb els mitjans de comunicació, i amb els públics - RRPP institucionals - Patrocini: esponsorització i mecenatge - Màrqueting social i amb causa - Responsabilitat Social Corporativa (RSC)
Comercial	Compleix els objectius de la comunicació de màrqueting, parla dels productes, comunica les seves marques i els dota de valor afegit i diferencial davant de la competència.	<ul style="list-style-type: none"> - Màrqueting directe - Fires i exposicions - RRPP Comercials - Promocions - Publicitat - Premsa especialitzada i diària, Internet, TV, ràdio...
Financera	Consisteix en la transferència d'informació sobre els balanços econòmics de l'organització.	<ul style="list-style-type: none"> - Premsa especialitzada i diària, Internet, TV, ràdio... - RRPP institucionals
Interna	Consisteix a pensar en l'equip humà que sustenta l'organització i que hauria de ser considerat primer còmplice per aconseguir els objectius de la companyia.	<ul style="list-style-type: none"> - Manual d'acollida del nou col·laborador - Intranet, taulell d'anuncis, revista d'empresa, bústia de suggeriments...
De crisi	És l'esforç comunicatiu que ajuda a preveure i superar les situacions de risc, tant per a conflictes econòmics i de negociació col·lectiva, com per a possibles desastres i emergències que puguin sorgir.	<ul style="list-style-type: none"> - Gabinet de crisi - Manual de gestió amb protocol d'actuació - Manual de prevenció de crisis

Taula 7. Classificació de la comunicació segons Morales (2006)



Gràfic 8. Esquema de comunicació integral. Elaboració pròpia a partir de Francisca Morales (2006)

Cal esmentar que la classificació que fa Morales (2006) és a partir d'una investigació portada a terme amb empreses del sector serveis i industrial, però que en el moment que afrontem l'anàlisi de la comunicació en les organitzacions del Tercer Sector, hi hauria un nou enfocament comunicatiu que, possiblement, entroncaria amb la funció educativa de la comunicació. En aquest sentit, les organitzacions del Tercer Sector es veuen amb la necessitat d'usar la comunicació, transversalment parlant, per fer pedagogia de les seves activitats i, alhora, justificar moltes vegades la seva tasca.

Per resumir aquesta classificació, cal no oblidar que aquest plantejament entronca amb la necessitat de preveure una gestió estratègica de les relacions públiques, pròxima a l'ideal que planteja James E. Grunig (2008). Segons l'autor, per tal que una organització sigui efectiva ha de comportar-se de manera que es resolguin els problemes i es satisfacin els objectius de les parts interessades, de manera que les organitzacions han de comunicar de manera simètrica amb els públics —tenint en compte els interessos tant de l'organització com dels públics— per cultivar relacions d'alta qualitat i de llarga durada (Grunig, 2008).

En aquesta línia, Van Riel i Fombrun (2008:33-34) també reconeixen que la comunicació corporativa només és exitosa quan és honesta i simètrica; és a dir, quan tant l'organització com els grups d'interès amb els quals manté relació ho fan de manera transparent, tenint en compte el respecte mutu i en la cerca d'un interès comú. En aquest sentit, podem apuntar la idea de la relació de les organitzacions amb els públics tant des d'una vessant "esmorteïdora" (*buffering*), és a dir, amb l'objectiu de contenir els efectes de les accions dels públics sobre l'organització; com des d'un punt de vista "constructor" (*bridging*), és a dir, amb l'objectiu de teixir llaços col·laboratius i aliances estratègiques (Inkpen, 2001; Ginesta, 2009) a partir de reconèixer objectius comuns. Segons aquesta perspectiva, l'estructura comunicativa de tota organització s'acaba centrant en això: en la construcció de ponts de diàleg i de comunicació amb els públics o en la contenció de les crisis i del risc (Ginesta, 2009).

3.2 De la comunicació planificada al pla estratègic de comunicació

Tal com s'ha apuntat, difícilment podem concebre la comunicació corporativa sense una planificació global de la comunicació: "Un enfocament integral de la comunicació permet aconseguir uniformitat i complir amb els objectius estratègics des de la planificació a l'execució, la utilització de mitjans i eines i l'avaluació de la mateixa. Aquesta visió de 360° de la comunicació preveu que l'organització és una comunitat viva de persones que evolucionen i canvien quan interactuen de manera constant amb l'entorn o suprasistema" (Rebeil, 2000).

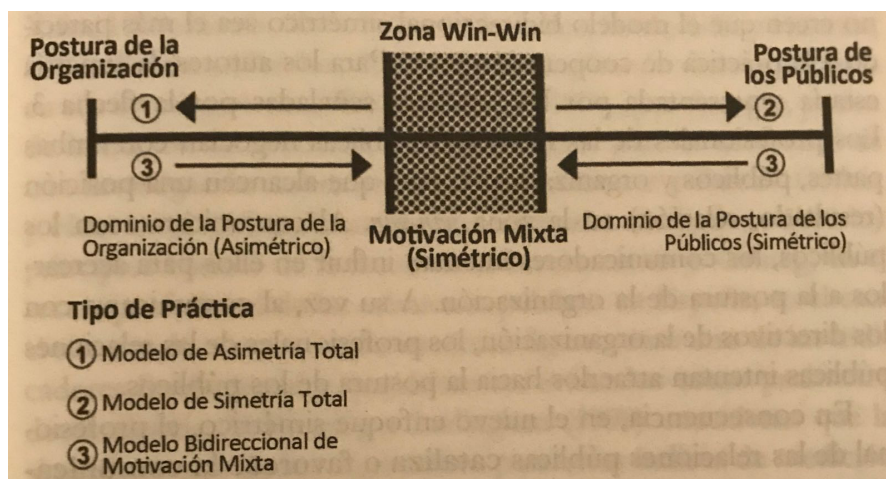
De la mateixa manera, no podem obviar que la comunicació corporativa es treballa principalment des de l'àmbit de les relacions públiques a les quals és pertinent, per tant, dedicar-hi unes línies, ja que esdevenen també base teòrica i pràctica en el dia a dia del funcionament d'una estructura comunicativa. Ja el 1960 Cutlip i Center avançaven que les relacions públiques són una combinació dels diàlegs que estableixen les organitzacions i la seva actuació real; és a dir, que

sense honestedat, sense accions que reflecteixin les seves paraules i sense viure realment la seva missió i valors, no sembla possible que la comunicació corporativa pugui contribuir en cap cas a l'estratègia de la companyia. Les organitzacions tenen davant seu l'oportunitat de generar confiança entre els seus públics, fins i tot de recuperar-la, si és el cas, i per això necessiten la comunicació corporativa. La transparència, la coherència entre la identitat projectada i la imatge percebuda, la reputació acumulada al llarg del temps són actius imprescindibles perquè la societat percebi una empresa o una organització com a fiable. En aquesta darrera instància, la gestió de la informació, tant favorable com desfavorable, seguirà sent una demanda de la societat (Uren, 2003).

Partint doncs del fet que les relacions públiques són l'àmbit a partir del qual es treballa la comunicació corporativa, no podem passar per alt el punt de vista de la direcció estratègica i per tant, de la teoria de l'excel·lència en les relacions públiques de James E. Grunig (2009). Segons aquesta teoria, el primer a explicar és el valor de les relacions públiques a les organitzacions i a la societat basada en la responsabilitat social de la gestió de les decisions i en la qualitat de les relacions amb els *stakeholders* (o públics). Així, per tal que una organització sigui efectiva ha de comportar-se de manera que es resolguin els problemes i es satisfacin els objectius de les parts interessades, així com de la gestió. Si això no és així, els públics pressionaran les organitzacions perquè canviïn o s'hi oposaran, de manera que això implicarà un cost afegit i un risc per a les polítiques de l'organització, així com també per la presa de decisions. Per tant, per tal de comportar-se d'acord amb les maneres de fer acceptades socialment, les organitzacions han d'analitzar el seu entorn per tal d'identificar els públics que es veuen afectats per les decisions organitzatives potencials o per a qui volen les organitzacions prendre decisions per resoldre problemes que són importants per aquests. Així, les organitzacions han de comunicar de manera simètrica amb els públics (tenint en compte els interessos tant de l'organització com dels públics) per cultivar relacions d'alta qualitat i de llarga durada. (Grunig, 2009). Al capdavant, la funció

educativa de la comunicació també passa perquè cada actor, amb les respectives eines, faci funcionar l'engranatge d'acord amb els interessos del moment.

Relatiu al model bidireccional simètric de Grunig (2009), és important recordar que s'hi verifica tant el canvi de visió respecte als públics com la seva rellevància en el procés comunicacional, en què els públics passen a considerar-se subjectes socials actius amb capacitat per influenciar els objectius de les organitzacions, mitjançant processos de comunicació simètrics. Podem afirmar, per tant, que el públic i l'organització es troben en el mateix nivell d'interlocució (González, 2006) i, en conseqüència, l'objectiu de la tasca comunicativa serà coordinar les estratègies per tal que les dues parts en surtin beneficiades (Oliveira, 2018) en l'anomenada zona win-win de motivació mixta apuntada per Dozier, Grunig i Grunig (1995).



Gràfic 9. Esquema adaptat de “New model symmetry as two-way practices” (Dozier, et al., 1995: 48). Font: Andrea Oliveira (2018)

Per donar resposta tant al concepte de simetria en la comunicació com a la relació dual apuntada i que considerem bàsica, així com també a totes les finalitats descrites fins aquí a les quals ha de fer front la comunicació, pot resultar útil recordar que, la comunicació és —o hauria de ser— una funció estratègica dins la direcció de l'organització, basada en el què de l'organització. Tal com

assenyala Morales (2006), parlar del *què* de l'organització equival a parlar de la *identitat* i de la *imatge* i, per tant, si la *identitat* és allò que realment som des d'un punt de vista "objectiu" i la *imatge* és com se'ns percep, com les empreses i les organitzacions en general són vistes pels seus públics, o, més exactament, allò que els públics creuen que és, aleshores un dels reptes de la comunicació rau a aconseguir que no hi hagi diferència o que hi sigui en la menor mesura possible, entre com som i com se'ns percep.

Per aconseguir-ho, la direcció de comunicació hauria de participar de manera activa del procés estratègic de l'organització, convertint-se així en un punt important de referència i recolzament per a la direcció general, assegurant el correcte plantejament de les estratègies, establint amb claredat el concepte d'identitat de l'organització, coneixent com és vista des de dins i des de fora per tots els públics i pel seu entorn, així com investigant sobre aquesta percepció i com afecta la imatge que tot plegat genera als objectius generals de l'organització (Morales, 2006:60).

Veiem, per tant, que parlar de gestionar la comunicació implica bàsicament parlar de la gestió de valors intangibles i, en conseqüència, el pla estratègic de comunicació esdevé, tal com apunta Matilla (2008), una peça clau de cara a gestionar de manera estratègica la comunicació: "Per a la millor eficàcia en la planificació estratègica el professional haurà de recórrer a l'ús de models, mètodes i tècniques. La utilització d'un model, en tant que forma de construcció teòrica de la realitat, permetrà la visió hipotètica de noves formes de pensament, properes a prediccions de possibles resultats futurs. Mitjançant un model, els éssers humans podran seguir més eficaçment les diverses etapes del procés estratègic: 1) la identificació d'un problema o d'una oportunitat; 2) l'avaluació de la millor manera de fer-hi front mitjançant una presa de decisió; 3) el pas a l'acció, i 4) l'avaluació dels resultats assolits. Així, l'aplicació d'un model estratègic proporcionarà major fiabilitat a l'adopció de decisions i conduirà a l'acció més

eficaçment, atès que es fonamentarà en una construcció d'hipòtesis de caire prospectiu" (Matilla, 2008:3).

Per a l'objectiu d'aquesta tesi resulta cabdal no perdre de vista la importància dels plans estratègics de comunicació (PEC), l'elaboració dels quals, per a cadascuna de les diferents organitzacions estudiades, hauria d'esdevenir imprescindible a partir de l'anàlisi desenvolupada. En aquest sentit, per tant, podem concebre l'anàlisi que es detallarà a continuació com el punt de partida per a la creació d'aquestes eines cada dia més imprescindibles per a qualsevol estructura comunicativa. Cal dir també, que l'elaboració d'aquests PEC no es contempla com a objectiu principal d'aquesta tesi i, per tant, a continuació se n'apuntaran només els trets més rellevants per tal de fer comprensibles moltes de les qüestions que es plantegen a les entrevistes fetes a les persones responsables de la comunicació de les diferents organitzacions.

Recuperem la idea de Matilla (2008) sobre el fet que parlar de PEC significa, en definitiva, parlar de models globals de planificació estratègica en comunicació. En aquest sentit, cal apuntar la definició de *model* com aquella construcció teòrica, hipotètica, que persegueix la representació d'una realitat empírica per emprendre el seu estudi de manera simple i verificar la teoria que li correspon (Broom i Dozier, 1990: 91). En aquesta línia cal referir-nos a les tres grans funcions dels models, apuntades per Muñoz i Bermejo (2001: 293): funció organitzadora, heurística i predictiva. Unes funcions que només seran vàlides si parteixen de mètodes i tècniques, que requeriran d'una bona observació i investigació sobre diferents aspectes de l'organització: del credo corporatiu fundacional, del mapa general de públics, de l'estructura organitzativa, de la filosofia i l'estil de direcció, de la personalitat i identitat, de la cultura, la imatge, la reputació i la notorietat corporatives; de la identitat visual, l'entorn competitiu, i de l'elaboració d'un anàlisi DAFO. Tot plegat, acompanyat de l'elaboració d'una bona estratègia a partir de la identificació i l'anàlisi de problemes o oportunitats i l'establiment d'objectius comunicatius, tenint en compte una sèrie d'ítems com la identificació dels públics estratègics, dels escenaris, de la selecció de mitjans i suports dels

quals es disposarà, entre d'altres (Matilla, 2018). En definitiva, l'ús d'un model com a forma de construcció teòrica de la realitat permetrà el visionat hipotètic de noves formes de pensament, properes a prediccions de possibles resultats futurs i, mitjançant un model, els éssers humans podran seguir de manera més eficaç les diverses etapes del procés estratègic (Matilla, 2018).²

3.3 La direcció de la comunicació, peça clau en una estructura comunicativa

La teoria descrita fins a aquest punt és bàsica a l'hora de fer funcionar amb rigor una estructura comunicativa de qualsevol organització. Ara bé, sense perdre de vista que la raó de ser de la comunicació travessa totes les seves àrees, obliga a replantejar-se la seva organització i apel·lar a tots els seus membres, i és cabdal que la gestió d'aquesta comunicació estigui a mans d'una professional de l'àmbit. De ben poc serviria tot plegat si al capdavant de la gestió comunicativa no hi hagués una professional amb els coneixements necessaris per desenvolupar les directrius bàsiques i aplicar-les. Aquí entrem en un altre terreny pantanós, ja que l'ideal sempre queda lluny de la realitat. La figura responsable de conèixer, treballar i executar els PEC de qualsevol organització no hauria de ser una altra que la d'una directora de comunicació; el que es coneix professionalment com a "dircom". Un concepte treballat per diferents autors (Martín, F.M., 1995; Costa, J., 2012; Morales, F., 2007; Gamarra i Vera, 2015), però que en aquesta tesi entendrem des de la perspectiva desenvolupada per la professora Matilla (2010).

Cal no perdre de vista que, com tants altres esculls en el món de la comunicació, la situació apuntada sobre la figura de la responsable de comunicació, és poc freqüent a Catalunya, on encara són molt poques les organitzacions que disposen

² És important per a una futura elaboració de PEC per a les organitzacions estudiades, remetre'ns a la proposta modèlica proposada per Matilla (2018) al llibre *Cómo hacer un plan estratégico de comunicación. Vol I: Un modelo de planificación estratégica, paso a paso* (2018:164-203).

d'aquesta figura. Una realitat que s'extrapola dels estudis en l'àmbit espanyol, segons els quals, tot i que la nova funció del dircom comença a consolidar-se, amb més freqüència de la desitjada es contempla més com a tècnica (tàctica), que com a filosofia (estratègia) (Matilla, 2010). Dit això, més de tres quartes parts dels enquestats en el darrer *Anuari de la comunicació* (2015) considera que el rol de la comunicació a les empreses és molt més gran, i creix progressivament el nombre de directors de comunicació que participen sempre o de forma ocasional en els comitès de direcció (Dircom Espanya, 2015). Aquesta conclusió també la sostenia Ginesta (2009) en les conclusions de la seva tesi doctoral, en què analitzava l'estructura de comunicació de les organitzacions esportives a Espanya.

En aquesta línia, el que més s'acaba consolidant dins les organitzacions és una professional de la comunicació que, coneixent bé l'àmbit en qüestió, esdevé responsable de comunicació, però que rep poques vegades el reconeixement que es mereix. De fet, ja en línies generals, però més encara en organitzacions concretes com les que seran objecte d'estudi del nostre treball, ens trobem en una mena d'espiral que parteix d'una doble vessant. Per una banda, la manca de recursos de moltes de les organitzacions del Tercer Sector fa que es prioritzin altres accions abans que la comunicació i, de retruc, ja ni tan sols es planteja la figura d'un dircom per manca de pressupost. Per altra banda, en cas que es disposi de recursos suficients per poder treballar l'àmbit de la comunicació, moltes vegades s'és poc conscient de la seva importància i, per tant, s'acaba fent una aposta de mínims que queda lluny del que hauria de ser. Segons l'estudi *El Tercer Sector català a la web 2.0*, tesina inèdita de Laia Montoliu (2010), només un 20% dels responsables de la comunicació s'hi dediquen exclusivament, i han d'assumir també tasques de secretaria i administració o fer-se càrrec de les gestions amb els socis i de la projecció de l'entitat al mateix temps. Actualitzar la web de l'entitat, elaborar publicacions i estar al capdavant del gabinet de premsa solen ser les tasques més habituals, i es confirma que encara pesa el clàssic model de comunicació (Montoliu, 2010).

A tot plegat, s'hi afegeix la impossibilitat de valorar intangibles com la comunicació en les organitzacions, una idea que en realitat tampoc és certa. En aquesta línia, és important remetre'ns a la professora Matilla (2015), que apunta amb contundència la necessitat de fer un balanç dels intangibles. D'aquesta manera, desmenteix el mite de l'intangible i reivindica la possibilitat de ser mesurat com a resultat de les percepcions humanes a través de la investigació quantitativa i qualitativa, dins les tècniques d'investigació social i, per tant, com a anàlisis constants que permetin tenir una visió actualitzada del dia a dia. I és aquí on juga un paper fonamental el pla estratègic de comunicació al qual hem fet referència en línies anteriors, però també esdevé cabdal la figura de la dircom, entesa com la persona que "partint dels objectius, visió, missió i valors d'una organització, assumeix la responsabilitat de definir i concretar la política de comunicació corporativa d'aquesta mateixa organització, ja es tracti d'una empresa o d'una institució pública o privada. És també qui té cura de vetllar per l'increment del capital d'actius intangibles: la notorietat, la marca, la imatge i la reputació corporatives" (Dircom Catalunya, n.d: 4). Així, el dircom és el màxim responsable del disseny i de la gestió del pla estratègic de la comunicació corporativa de les organitzacions, que ha d'estar indissolublement lligat amb els objectius de negoci corporatius. En aquest sentit, i atès que ha de disposar d'una visió integral de tots els àmbits operatius organitzacionals, cal considerar la direcció de comunicació com a una peça que s'integra de manera natural en l'esquema d'alta direcció de l'organització. Per tant, plenament compromesa i implicada en els processos de decisió estratègica (Dircom Catalunya, n.d: 4).

La dircom, per tant —recuperant les afirmacions de la doctora Matilla—, ha de ser una professional capaç de diagnosticar permanentment l'estat de les percepcions del seu mapa de públics rellevants i del seu mapa d'aliances, en general, i dels seus públics clau o *stakeholders*, en particular, i d'analitzar l'impacte que els canvis de tota mena produïts puguin tenir sobre el seu capital d'actius intangibles (Dircom Catalunya, n.d: 6). En el mateix sentit, Matilla recull en la seva tesi doctoral l'estudi fet el 2002 a mans de l'Associació de Directius de

Comunicació (ADC-DIRCOM) des d'una perspectiva exclusivament professional en què es concreten les activitats que el col·lectiu considerava entre les més rellevants: relacions amb els mitjans de comunicació, disseny d'estratègies, relació amb la cúpula directiva (alta direcció), relacions amb els públics externs i relacions amb altres departaments de la corporació.

Com s'avança en línies anteriors però, i com bé es coneix des de la mateixa professió, aquesta figura queda bastant desdibuixada sobretot en l'àmbit català, i més encara en el sector que ens ocupa, en què els pressupostos no acostumen a ser abundants i en el qual també es reproduïx paral·lelament el patró d'altres tipus d'organitzacions en què la poca conscienciació dels alts directius sobre la importància de la comunicació fa que l'aposta per aquesta figura sigui inexistent o de mínims. Veurem, en el desenvolupament d'aquesta tesi, quina és la situació de les organitzacions estudiades.

Abans però, considerem important fer una pinzellada històrica en la figura de la dircom que ens ha de permetre comprendre-la millor, tot coneixent com es va gestar i com ha evolucionat la filosofia d'aquesta figura que concebem com a imprescindible en els nostres dies a l'hora de gestionar la comunicació. Tal com detalla Joan Costa en el seu llibre *El paradigma DirCom* (2015), la llavor de la dircom va emergir en un caldo de cultiu històric marcat per descontentes i tímides reivindicacions socials quan en diversos punts d'Europa moviments contra el model capitalista i la seva pressió sobre els obrers, explotats i sense drets, coincidien a França, Suïssa, Iugoslàvia, la República Federal d'Alemanya, Àustria, Itàlia... Situades als anys setanta, quan per diferents motius i simultàniament començava a gestar-se la necessitat de canvi a diferents indrets, l'empresa Volvo va renunciar a la cadena de muntatge (inici del segle XX) en la qual es produïen errors per manca de control en el procés de producció i va optar per donar responsabilitat, formació i confiança als tècnics obrers per al muntatge de cadascuna de les unitats. D'aquesta manera, havien de garantir l'absència d'errors i, per tant, la qualitat absoluta. A més, de retruc, els escandinaus

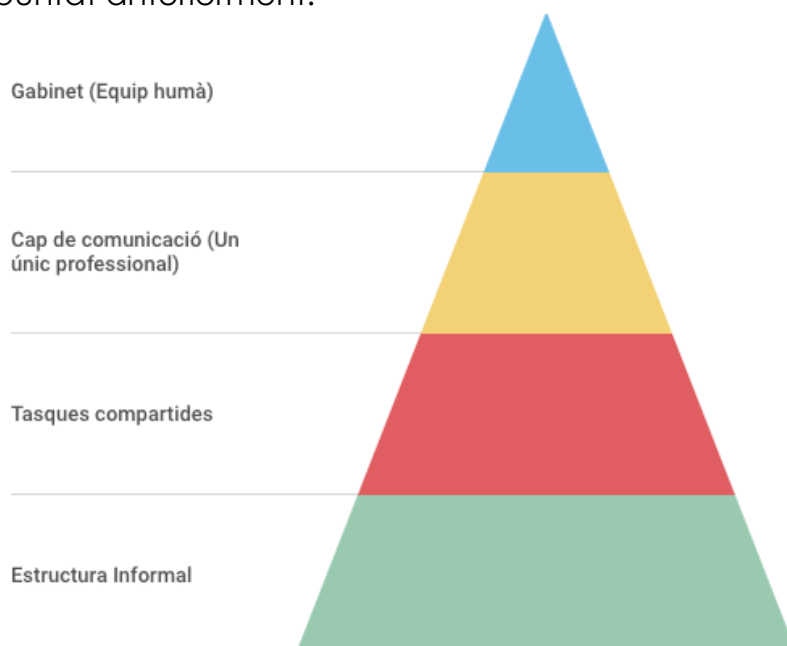
aconsegueixen un dels seus objectius: zero conflictes socials. Al mateix temps que això succeïa als països nòrdics, al sud d'Europa naixia la primera consultoria en imatge i comunicació, fundada pel mateix Costa el 1975 i, més tard, en un seminari celebrat a Conca el 1992, es va esbossar un pla de formació en direcció de comunicació. Paral·lelament, un repte amb l'entitat financera més gran del país a Mèxic: transformar aquesta empresa i per extensió, tot un sector, construint una nova imatge empresarial mitjançant la gestió d'actius intangibles (innovació, confiança, credibilitat, diferenciació, empatia amb el client). D'aquesta manera, del nord al sud d'Europa, es van creuar, a finals dels setanta, les experiències d'una empresa industrial (Volvo) i les iniciatives espanyoles per a la primera empresa de serveis d'Hispanoamèrica: el Banc Nacional de Mèxic. I amb el creuament d'ambdues filosofies, una en el món industrial i l'altre en l'àmbit dels serveis, es va fer la fusió que començaria a configurar la filosofia del DirCom. El 1994 s'iniciava a Espanya la formació universitària del dircom; deu anys després, el 2004, el 88,6% de les empreses i institucions europees tenia un departament intern de comunicació; el 2005 però, encara no es reconeixia en el dircom la importància de la intel·ligència estratègica i no és fins el període 2005-2010 que comença a augmentar la dedicació del dircom a definir l'estratègia, a assessorar l'alta direcció i deixa de ser tan tècnic (Costa, 2015).

3.4 Organització de les estructures comunicatives

Feta aquesta petita pinzellada i per anar encarant l'anàlisi de casos de la nostra tesi, ens cal recuperar el concepte d'estructura comunicativa. Entesa com el conjunt de recursos de què disposen les diferents organitzacions per poder gestionar els seus fluxos de comunicació amb els seus públics, és important també deixar clara la classificació que es farà servir d'ara en endavant per tal d'abordar l'objecte d'estudi. Així, seguint a Serrat et. al. (2013), en aquesta tesi diferenciarem aquelles organitzacions que tenen un equip humà encarregat de gestionar la comunicació (gabinet), un únic professional que gestiona tots els recursos (cap de comunicació), un professional amb tasques compartides (entre la gestió de la

comunicació i altres funcions dins la organització) o, finalment, una estructura informal si l'entitat no té cap responsable (total o en part) de la seva comunicació amb els públics d'interès.

Parlarem, per tant, i com a vèrtex de la piràmide (gràfic 10), de gabinets de comunicació, entenent-los com "les fonts actives, organitzades i habitualment estables d'informació que cobreixen les necessitats comunicatives tant internes com externes d'aquelles organitzacions i/o persones de relleu que desitgen transmetre una imatge positiva de si mateixes a la societat influïnt, d'aquesta manera, en l'opinió pública" (Ramírez, 1995). A partir d'aquí, a mesura que es desdibuixa l'estructuració de fonts i recursos, apareixen les altres estructures que hem apuntat anteriorment.



Gràfic 10. Classificació d'estructures comunicatives. Elaboració pròpia a partir de Serrat et. al. (2013)

En aquest punt és important recuperar i ampliar el concepte dels gabinets de comunicació, dels quals partirem per a l'anàlisi d'aquesta tesi. Per això, és interessant fer-ne una revisió breu de la història.

La comunicació organitzacional es comença a desenvolupar als Estats Units als inicis del segle XX i també ho fa a la mateixa època a Europa, quan el fenomen

comença a tenir-se en compte (Martín, 1988:12). Tot i això, com s'ha apuntat en apartats anteriors, a Espanya, l'activitat de les Relacions Públiques s'inicia als anys cinquanta, i a finals de la dècada dels seixanta hi ha els primers reconeixements a la necessitat comunicativa. Pel que fa a l'origen dels gabinets de comunicació, Ramírez (1995:29-30) apunta que sorgeixen per dues motivacions: per una demanda social i com a conseqüència de la mala imatge de les empreses, institucions, etc. Sigui com sigui, el que sembla evident és que sorgeixen en una societat en la qual ja no és suficient oferir un producte (servei o idea), sinó que el que importen són altres aspectes com la imatge i és necessari transmetre una filosofia al públic.

Sobre aquests orígens a Espanya, la història es remunta al 1968-69 quan a Barcelona hi ha una empresa, Ulled, que comença a fer alguna cosa a la qual podem denominar "comunicació"; bàsicament es dedicaran a organitzar esdeveniments, però de manera seriosa. Al mateix temps, a Madrid sorgeixen algunes empreses petites, però tot plegat només serà l'embrió de la futura comunicació, ja que cal no oblidar que fins a finals de la dictadura, el 1975, les úniques fonts informatives vàlides seran les institucions del règim. Serà a partir del 1977 quan la necessitat de difondre informació esdevindrà més complexa, ja que amb la transició naixeran noves fonts i la distribució de la informació també serà més complicada, la qual cosa tindrà repercussió en la creació de gabinets de comunicació. Es tractarà d'estructures més o menys organitzades que gestionaran la comunicació i que seran denominades, inicialment, com a gabinets de premsa i que passaran a anomenar-se gabinets de comunicació cap als anys 80, quan se'n creïn a nombroses institucions i empreses.

És en aquest context en què podem començar a trobar les funcions dels gabinets de comunicació que han anat evolucionant fins als nostres dies. Segons Burson (Farnel, 1994), primerament els gabinets de comunicació responien a la necessitat d'assistència dels gestors empresarials per guiar-los en la manera d'elaborar els seus missatges (entesa, per tant, com la fase del *com*); posteriorment es feien

servir els professionals comunicatius per a la identificació dels grups, és a dir, dels receptors del missatge; i finalment, Burson (Farnel, 1994) es refereix a la concepció en la qual els empresaris cedeixen plenament la tasca comunicativa a les professionals, implicant-les directament en l'assoliment dels objectius de l'empresa de manera que la finalitat empresarial i les actuacions provenen de les aportacions de les professionals de la comunicació, una situació ideal que encara avui és utopia en molts casos (Almansa, 2004). I així es va forjant la història dels gabinets de comunicació, en un procés lent en el qual podem considerar que encara ens hi trobem, ja que són moltes les organitzacions que no disposen d'un gabinet i que, si ho fan, en moltes ocasions no són gestionats com caldria. Igualment, la seva implantació tampoc és homogènia a tot Espanya (Ramírez, 1995: 33), ja que, com s'ha apuntat, va ser a Catalunya durant els anys 80 on es va portar a terme una tasca puntera, seguida els anys següents per la resta de comunitats autònomes.

3.5 La comunicació a les organitzacions del Tercer Sector

Havent parlat del Tercer Sector per una banda, i dels gabinets de comunicació per una altra, esdevé encara necessari apuntar la conjunció del que serà el nostre objecte d'estudi: la comunicació a les organitzacions del Tercer Sector. Tot i que aprofundirem en els següents punts, sí que és interessant per a aquesta tesi referir-nos a l'estudi de Berta Garcia (2006), que fa una aproximació teòrica a la comunicació del Tercer Sector. L'autora emfatitza la necessitat que aquest sector sigui present a l'opinió pública a través de la informació, però de manera diferenciada a com ho fa qualsevol altra empresa. En aquest sentit, la proposta versa sobre l'essència de les característiques base de la comunicació organitzacional per, a partir d'aquí, fer que les organitzacions del Tercer Sector busquin el seu propi model a partir d'una sèrie de premisses que s'exposen a continuació.

En primer lloc, la necessitat de professionalitzar la comunicació amb els diferents públics a través de constituir un gabinet de comunicació i una política global de

comunicació, partint de la base que en el món actual és imprescindible la planificació de la comunicació, perquè d'una altra manera serien els mitjans els que utilitzarien l'organització per convertir les causes socials en espectacle i en font inesgotable de contingut (Benet, 2003).

En segon lloc, l'autora afirma que no hi ha una incompatibilitat insalvable entre les entitats del Tercer Sector i el discurs dels mitjans. El suport té les seves normes (Bourdieu, 1997), però no les imposa i és necessari, per exemple, que les ONG s'adaptin al ritme de producció dels mitjans de comunicació, però que no en violin la seva identitat; el missatge d'aquestes entitats amb un bon tractament des del gabinet de comunicació pot satisfer les necessitats actuals dels mitjans sense desvirtuar l'essència del missatge.

Per tant, en tercer lloc, s'advoca per una adaptació a les rutines productives dels mitjans, però sense perdre mai la identitat del seu discurs. Per tal que siguin efectives han d'adequar el seu missatge als canals comunicatius pels quals circula. Les operacions retòriques que han determinat el desenvolupament de la imatge de la solidaritat estan dirigides a persuadir i atraure un consumidor d'experiències i, al mateix temps, demostrar-li la seva eficàcia. Han de respondre, per tant, a uns paràmetres culturals recognoscibles perquè abastin i signifiquin alguna cosa pel receptor; per això han de ser representacions "llegibles", comprensibles, malgrat la distància cultural, econòmica i social entre els protagonistes i els receptors d'alguns dels missatges.

En quart lloc, el missatge principal no ha de seguir centrat en l'autopromoció de l'entitat, sinó en el canvi o la reflexió social. En el cas de les ONGD³, són moltes les que centren el seu discurs en la pròpia promoció, mitjançant la transmissió de missatges de les seves activitats, o amb la finalitat d'aconseguir voluntaris, obviant que aquests són només instruments per aconseguir el seu objectiu principal. La

³ Ens referim a ONGD quan les Organitzacions No Governamentals estan encaminades a la promoció del Desenvolupament.

missió de l'entitat queda exclosa o relegada a un segon pla en el discurs mediàtic.

En cinquè lloc, dins la definició de l'estratègia de comunicació s'han de buscar altres vies o instruments de comunicació més eficaços en el Tercer Sector, sempre des de la política de comunicació global. En aquest sentit, Vicente Benet (2003) descriu una campanya de comunicació de les ONG en la qual es van proposar nous instruments de comunicació, després de comprovar que els mitjans de comunicació mostraven més interès pels "espectacles mediàtics" que per les propostes i estudis, i feien servir la paraula i la reflexió com a armes. La falta de "reconeixement mediàtic" es va solucionar, almenys parcialment, a través d'esmorzars amb periodistes, on, en un clima més calmat se'ls podien transmetre missatges i arguments difícils. Aquesta va ser una de les vies utilitzades per a la traducció d'arguments complexos als grans mitjans de comunicació. Gràcies a això, així com als múltiples comunicats i vídeo comunicats de premsa, només en la darrera etapa es va augmentar la presència als mitjans. A la llarga, això també ha ajudat a convertir l'entitat en una font fiable d'informació. Han estat moltes les periodistes fidelitzades a través d'aquest llarg procés, aconseguint que al final fessin servir l'entitat com a font primària d'informació.

Finalment, s'han d'aprofitar els avantatges que proporcionen les noves tecnologies i assumir que durant els propers anys cada grup d'entitats del Tercer Sector perfilarà els seus tipus de comunicació específics dins d'aquesta categoria de comunicació organitzacional, a mesura que el sector es consolida a la societat. L'arribada de nous gabinets de comunicació no només provoca l'aparició d'aquests nous departaments dins les entitats, sinó que a més modifica la dinàmica dels altres i del propi sistema informatiu, perquè existeix més i diferent competència.

Aquesta proposta detallada per Garcia (2006), tot i que en alguns casos amb matisos i alguna objecció, ens serà de gran utilitat per al desenvolupament

d'aquesta tesi. Una tesi necessària en un context en què, paradoxalment, tot i la creixent importància de la comunicació i del Tercer Sector, segueix sent gairebé inexistente la bibliografia sobre la comunicació en aquest àmbit (García, 2005).

4. El periodisme a la societat actual

El periodisme com a reflex de la societat en la qual es troba esdevé una disciplina en constant evolució. Tant és així que a les funcions principals d'informar, formar i entretenir, avui cal afegir-hi també la tematització, entesa com el mecanisme de formació de l'opinió pública en la societat postindustrial a través de l'agenda dels mitjans de comunicació; és a dir, el procés pel qual els mitjans seleccionen un tema i el posen en coneixement de l'opinió pública (Fontcuberta, 2017: 42-43).

Parlem, per tant, de la funció del periodisme en què aquest interpreta la realitat social perquè la gent pugui entendre-la, adaptar-s'hi i modificar-la (Gomis, 1987). Davant de la imprescindible adaptació a les necessitats del moment i a aquesta nova funció, s'obriria també un gran debat sobre si el periodisme segueix mantenint la seva essència o, per contra, s'ha transformat o s'està transformant per complet. El ventall d'opinions al respecte és extens, però possiblement és innegable el fet que, almenys la majoria de la premsa escrita, sí que ha perdut la batalla del lideratge, la confiança i l'agenda, ja que les seves redaccions, el vertader i únic patrimoni del qual disposen, han perdut no només moltes periodistes i recursos sinó també la llibertat, que queda a mans del compromís i el coratge de les periodistes que duen a terme la seva tasca a contracorrent (Rius, 2016). Una batalla que també es veu greument afectada pels profunds canvis dels mitjans de comunicació que, malgrat que no haurien d'alterar el dret democràtic dels ciutadans a ser informats de manera rigorosa, neutral i plural, fan que aquest servei a la democràcia no sigui possible si la professional qualificada és desplaçada del lloc que li correspon i si els empresaris substitueixen l'excel·lència o la qualitat del producte per la mercantilització de les notícies.

4.1 La professional de la comunicació al segle XXI

Les actuals professionals de la comunicació són ja peces clau en l'engranatge de la nostra societat i, com a conseqüència, se'ls exigeixen uns elevats graus de coneixement i una formació bàsica i continuada: la periodista de principis de segle XXI necessita una formació superior a la d'èpoques anteriors. Ha de posseir uns coneixements teòrics i tècnics que la capacitin com a experta en comunicació dins d'una àrea concreta de la informació periodística.

L'especificitat de la nova professional passa per convertir-se en una vertadera especialista amb capacitat per seleccionar, valorar i comunicar amb rapidesa i en diferents suports el contingent d'informacions generades en les diferents àrees de coneixement de la realitat social que configuren avui la informació periodística. En aquest sentit, cal destacar que hi ha graus d'especialització diferenciats dins del conjunt de les periodistes professionals, tot i que, de fet, les especialistes poden desenvolupar rols professionals molt diversos depenent de la posició que ocupen dins la piràmide de poder de la redacció: informadores, investigadores i redactores de relats narratius o de comentaris d'actualitat; i una segona tipologia (Borrat, 1981) en funció de la posició que ocupen respecte a la corresponent organització: redactores o col·laboradores (i dins d'aquest grup, podem distingir entre les especialistes en matèries i les generalistes) (Fontcuberta, 2017: 165-166).

Amb tot plegat, no podem passar per alt tampoc que la professional de la comunicació viu en un context en què la crisi del periodisme es troba en constant redefinició, en consonància amb el context social que l'envolta. Com a punt de partida trobem, com a principal conflicte, el derivat del finançament i del control de poder a través dels governs, de les polítiques de comunicació: el poder, o ha comprat els mitjans hegemònics i/o influents, o els controla a través de la publicitat i el deute. I això, acaba repercutint inevitablement en la tasca de la professional del periodisme, que es veu obligada a treballar amb la informació

com si es tractés de mera mercaderia destinada a convèncer/dirigir/controlar l'opinió pública. Per tant, no resulta sorprenent parlar de la degradació del periodisme com a conseqüència, perquè es converteix en una distribució de declaracions dels actors polítics i econòmics i culturals, amb interessos; o en la difusió d'informacions prefabricades de les quals, per manca de periodistes i de temps, no se'n comprova l'autenticitat. S'obliga els periodistes, per la via de la premsa/urgència i la manca de personal, a renunciar a les seves obligacions bàsiques: comprovar/contrastar/investigar la informació, garantir la presència als mitjans de tots els actors socials i en especial dels més dèbils, i fomentar el debat democràtic i el pensament crític. Per tant, més que periodisme, ens trobem sovint davant del predomini de la propaganda i la publicitat encoberta. Els gabinets de comunicació, que formen part del poder, s'han convertit en els redactors de la informació. Les periodistes, malgrat la seva voluntat, tenen moltes dificultats per contrastar les informacions que s'han de publicar de forma immediata. Aquesta rapidesa i abundància d'informacions causen la perpetuació de l'error (provocat) perquè els mitjans reproduïen fins a l'infinit les mateixes dades i declaracions. Davant d'aquesta trista realitat, el resultat final passa per una creixent pèrdua de credibilitat del periodisme i, de retruc, de les professionals de l'àmbit. Una situació a la qual hem de sumar-hi també la degradació salarial a la qual s'ha vist evocada la professió (Cabanyol, 2014).

4.2 La notícia, construcció de la realitat

Partint de la premissa que els mitjans de comunicació s'han convertit en els principals impulsors de la circulació de coneixement (Gomis, 1987) i acceptant que el públic no coneix "tot" el món real sinó el que els mitjans han decidit transmetre (Fontcuberta, 2017: 44), no és cap novetat afirmar que ens trobem davant una societat mediatitzada en què els mitjans de comunicació juguen un paper clau en la percepció del nostre entorn.

Així, mentre la relació amb els mitjans és cada vegada més gran a l'hora d'interioritzar una determinada percepció del món, les seves rutines són clau per entendre la manera com els fets esdevenen o no notícia, així com també la dimensió que adquireixen i en funció de quins criteris. Podríem parlar de la "comunicabilitat del fet", que implica que els mitjans de comunicació són els que creen els esdeveniments periodístics a partir de donar publicitat a un fet preexistent o previst que converteixen en notícia (Fontcuberta, 2017: 25), però és important també tenir en compte que una part de les notícies que apareixen als mitjans de comunicació no estan basades en els esdeveniments, sinó en els no-esdeveniments (Fontcuberta, 2017: 33).

En la mateixa línia, també cal destacar la proximitat com un dels factors més poderosos a l'hora d'escollir un fet per tal que esdevingui notícia, així com també recordar que actualment les notícies que desperten més interès són les que expliquen històries sobre vides i no només sobre actuacions (Fontcuberta, 2017: 57-60).

A tot plegat, no podem obviar tampoc la qüestionable separació entre allò que és informació i opinió; així ho apunta ja el primer dels punts del *Codi Deontològic de la professió periodística a Catalunya* avalat per darrera vegada l'11 de novembre de 2016 en el marc del VI Congrés de Periodistes de Catalunya i adaptat a l'actual realitat que genera Internet i en el qual s'especifica que "[...]els mitjans han d'observar sempre una clara distinció entre les informacions i les opinions (...)" (II Congrés de Periodistes Catalans, 1992). I diem qüestionable pel fet que, tal com apunta Burguet (2002), "la separació entre informació i opinió és discontinua, inestable, distinta de com la pinten, molt més prima i permeable, i sobretot pot ser altament enganyosa. I és que tal com la presenten els mitjans, gairebé tan simple com una ratlla, només pot ser una il·lusió, un malentès o una fal·làcia, o potser les tres coses al mateix temps, que no fan res més que alimentar una retòrica de l'objectivitat de vegades ingènua, sempre equívoca i sovint fraudulenta" (Burguet, 2002:125).

Parlar de notícies és, per tant, parlar de la “construcció social de la realitat” (Tuchman, 1983; Fishman, 1983; Rodrigo, 2005) i acceptar que els esdeveniments no són fenòmens objectius, independents de la producció simbòlica, sinó referents sotmesos i adaptats als formats que prèviament s’han establert en funció de diverses lògiques de producció, no només econòmiques i industrials, sinó també professionals. Són lògiques que es transformen en rutines de producció que poden respondre a criteris d’eficàcia i economia, però també a motius gremials o professionals. Per tant, la notícia no és un mirall de la realitat, sinó el resultat de l’aplicació de nombroses rutines i pautes d’interpretació que fan que la realitat sigui forçada a adaptar-se a les formes periodístiques (De Moragas, 2011), però també, a la difusa concepció sobre la mal pretesa “objectivitat”.

4.3 La construcció de l’agenda

En aquesta mateixa línia, i sobre la construcció de la realitat, cal parlar també de l’*agenda-setting* (McCombs i Shaw, 1976 i 1993; Rodríguez Díaz, 2004). L’extrapolació de les teories psicològiques i sociològiques de la construcció de la realitat als estudis de comunicació s’orientarà directament al paper que tenen els mitjans en la construcció del que s’ha denominat opinió pública, principalment enfocada a qüestions polítiques (les notícies), però cada vegada més generalitzada a les opinions que conformen les maneres de viure la vida quotidiana (l’entreteniment, el consum, la publicitat). Així, es planteja la pregunta sobre de quina manera la visió dels mitjans –o fins i tot de les seves professionals– sobre la vida quotidiana s’incorpora a les visions subjectives de la realitat, o és aquesta subjectivitat la que, una vegada identificada, construeix la realitat que reflecteixen els mitjans?

Per avançar en aquest procés, es proposa considerar tres línies o corrents principals de gran influència en els estudis de la comunicació: la teoria de l’*agenda-setting* (McCombs i Shaw, 1976 i 1993), la teoria de la producció de la

notícia o *news making* (Tuchman, 1983) i els nous estudis transdisciplinars del discurs (Van Dijk, 1990; Moragas, 2011).

Centrant-nos en la primera, es reitera la idea apuntada anteriorment sobre el fet que “la majoria d’investigacions sobre *l’agenda-setting* suggereixen que la premsa no és un mirall que reflecteix la realitat tal com és. Lippmann (1961) va demostrar, ja fa molts anys, que la premsa és més aviat un focus, i el seu enfocament pot estar orientat per grups amb especial interès en un tema, per pseudoesdeveniments creats per cridar l’atenció, o per certs hàbits i rituals dels periodistes” (Severin i Tankard, 1997: 227). El desenvolupament dels estudis sobre *l’agenda-setting* però, va demostrar que el simple reconeixement dels temes més destacats o prioritzats era insuficient i es planteja aleshores la necessitat de reconèixer un segon nivell, més enllà de la identificació dels temes: la perspectiva i la forma d’interpretar-los i valorar-los: és el que es denomina com el segon nivell de *l’agenda-setting*, en el qual seran rellevants les característiques o atributs d’aquests temes (López-Escobar i McCombs, 1996).

4.3.1 El paper del públic en la construcció de *l’agenda-setting*

La transnacionalització dels mitjans de comunicació suposa l’homogeneïtzació de les fórmules i continguts i la prioritjació dels aspectes comercials de la comunicació. Si acceptem el fet que els mitjans s’han convertit en productes de consum i que el receptor d’informació ha passat a ser consumidor, el paradigma tradicional emissor-mitjà-receptor queda transformat en emissor/productor-mitjà/mercat-receptor/consumidor. El mercat té la necessitat de crear consumidors homogenis per augmentar la seva expansió: quanta més audiència, més ingressos. Tot i això, implica una clara contradicció: la necessitat d’incrementar audiència oferint productes —i, consegüentment, continguts— homogenis significa també homogeneïtzar un públic massiu. Això entra en conflicte amb la progressiva exigència que té cada lector, oient o telespectador que el tractin de manera personalitzada d’acord amb els seus gustos i, per tant,

amb la necessitat que tenen els mitjans de conèixer a fons els seus receptors i oferir-los la informació específica que cada sector desitja. Els mitjans digitals han fet encara més evident aquesta exigència i han modificat els hàbits de consum informatiu i cultural dels usuaris (Fontcuberta, 2017: 54-55).

A l'abril del 1989, a la reunió anual que celebren els editors de diaris nord-americans es va arribar a la conclusió que calia ajustar l'oferta i la demanda de notícies: oferir als lectors el que realment volen llegir, i no el que els editors pensen que el seu públic potencial necessita saber o pel que està interessat. Arthur Ochs Sulzberger, president del *New York Times*, va afirmar: "No té cap sentit publicar un diari que ningú vol llegir. És un error no ser sensibles al que demanen els lectors" (Fontcuberta, 2017: 53). Lorenzo Gomis (1987: 86) afirma que un diari viu mentre troba públic suficient, i per viure s'adapta al que estima com a necessitats del seu públic. És en aquest sentit que podem dir que els interessos del públic, els dels mitjans i els de la societat mateixa són els que construeixen l'agenda; és a dir, el contingut de cada mitjà. Però la simple inclusió d'un tema no és suficient. És evident que els mitjans donen major importància a unes notícies que a unes altres i que molts no donen la mateixa importància a una mateixa notícia. Aquest procés és tan important com el de la inclusió d'una informació (Fontcuberta, 2017: 71), i parlar de procés en la construcció de les notícies, és parlar de rutines periodístiques o entrar en la perspectiva del teoritzat *news making* (Tuchman, 1983).

4.3.2 Les rutines periodístiques

Anomenem rutines periodístiques al conjunt d'actuacions dels mitjans que regulen i determinen l'exercici professional per factors que no tenen res a veure amb la importància intrínseca dels fets o de la seva actualitat (Tuchman, 1983). Les rutines han entrat a formar part de la vida quotidiana de la periodista, que les contempla com un factor inherent a la pròpia essència del periodisme. Una de les primeres observadores que va prestar atenció sobre el fenomen de les pràctiques

informatives va ser Gaye Tuchman (1983), que va comprovar que l'organització de les redaccions havia imposat un ritme de treball que incidia en tres camps concrets (l'espai, el temps i les fonts) i determinava l'agenda d'un mitjà. L'estructuració del temps en una redacció també influeix sobre l'avaluació dels successos com a esdeveniments informatius: "Una conseqüència de les hores de treball és que hi ha pocs reporters disponibles per cobrir relats abans de les deu del matí o després de les set del vespre els dies laborables, i encara menys en aquestes hores els caps de setmana. Si un fet no es produeix en la jornada laboral d'un periodista tindrà moltes menys possibilitats de ser notícia. (Tuchman, 1983: 171-172).

Tan importants esdevenen les rutines periodístiques —i entendre'n les transformacions en el marc de la digitalització, com veurem en el punt 4.7— que han estat capaces d'incidir en el funcionament de determinats àmbits: "A Espanya, per exemple, els partits polítics ja no convoquen conferències de premsa a última hora de la tarda, sinó al migdia. D'aquesta manera, s'asseguren que els espais en la premsa escrita no tindran obertures de darrera hora i, a més a més, podran arribar als serveis informatius de ràdio i televisió" (Bezunartea, 1988: 152). És en aquest sentit, que veiem també la importància dels departaments de comunicació i l'impacte de la seva feina, ja que forma part també del seu dia a dia tenir en compte les rutines professionals a l'hora de vetllar per una bona cobertura informativa de les seves organitzacions: que els departaments de comunicació coneguin les rutines dels mitjans que els donen cobertura els servirà per tenir en compte quines són les millors hores, dies, etc. per enviar notes de premsa, convocar rodes de premsa, etc.

"A dia d'avui és una evidència el fet que la *rutinització* redueix la tasca de la periodista a una mera corretja de transmissió de continguts en la qual ella no participa de l'elaboració, però als quals transfereix la credibilitat que la societat hi diposita. [...] Abandona els principis bàsics de la professió, però presenta el producte davant l'audiència com si els respectés. Això passa quan s'inclouen a

l'agenda textos informatius que han estat facilitats per les fonts i que es divulguen sense advertir-ne de l'origen ni l'autoria. Encara més, es publiquen amb tota l'aparença de ser un treball fet per la redactora d'un diari. Es produeix principalment amb els comunicats de premsa remesos pels gabinets (de comunicació) redactats amb tots els elements formals d'una notícia (titular, línia de crèdit, entradeta...) per *facilitar* la tasca de la periodista" (Tuñez, 1999: 150). Malauradament, doncs, podem dir que les rutines professionals acaben sent alguna cosa més que un marc rígid per a la informació, no només perquè imposen ritmes de treball, sinó perquè defineixen també absències informatives i continguts temàtics.

Ara bé, tot i que aquesta situació pot ser en alguns casos una explicació a certs continguts periodístics, podem justificar, en nom de la *rutinització*, el resultat final de la informació dels productes informatius dels nostres dies?

4.4 Els criteris de noticiabilitat o els valors notícia

Ja hem dit que la capacitat dels mitjans per assignar importància a determinats temes de l'agenda pública, així com també per "silenciar-ne" d'altres, els converteix en constructors de la realitat, ja que no només la descriuen sinó que també faciliten les claus per interpretar-la. I a més, la informació que rebem d'aquesta realitat mai és completa, els missatges emesos pels mitjans pateixen una sèrie de controls, modificacions i distorsions que no podem passar per alt. Quan se seleccionen i es processen les notícies, no hem de perdre de vista que, a banda de les rutines periodístiques, hi intervenen diferents actors que decideixen què ha de ser i què no ha de ser notícia (en funció de multiplicitat de condicionants i variables): són els anomenats *gatekeepers* o seleccionadores (White, 1964; Eng i Tilsners, 1994). Aquesta responsabilitat la trobem des de la reportera fins a les fotògrafes, càmeres, redactores, editores, dissenyadores, productores, caps d'informació, gerència, directores dels mitjans, etc. Són, en definitiva, totes aquelles persones que, intencionadament o no, amb major o

menor impacte, acaben actuant/interferint i contribuint en l'elaboració del missatge informatiu.

D'entrada, quan un fet esdevé notícia ja és una decisió en la qual prendran part alguna de les seleccionadores de la informació —tot i que tampoc podem obviar que avui dia l'audiència pren aquí també un paper rellevant, sobretot a través de les noves tecnologies que permeten convertir en notícia fets que en altres èpoques potser passarien desapercibuts—. Segons Rodrigo (1989), hi ha tres elements essencials de l'esdeveniment periodístic i, per tant, que faran que sigui considerat com a tal: la variació del sistema; la comunicabilitat de l'esdeveniment i la implicació dels subjectes. A més, cal tenir en compte que “la selecció de la informació es fa a través dels valors que fan noticable un esdeveniment i la seva connexió amb les fonts” (Martini, 2000) i, per tant, els criteris de la seleccionadora són els que estructuren i construeixen la notícia i, per tant, decideixen què és notícia i què no ho és. Així, segons Martini (2000), hi ha una sèrie de criteris habituals que permeten identificar quins fets es poden convertir en notícia, ja sigui per les característiques de l'esdeveniment o per l'efecte que pugui tenir sobre l'audiència i sobre altres mitjans; en definitiva, sobre la societat: la novetat; l'originalitat, la imprevisibilitat i el seu contingut inèdit; l'evolució futura dels esdeveniments (una notícia és més notícia si se'n pot construir informació durant diversos dies); el grau d'importància i de gravetat (es mesura en la incidència que pugui tenir sobre la vida de la societat en el present, en el futur o en termes de commoció; normalment les notícies nacionals pesen més que les internacionals, si no és que aquestes comprometen la nació, i les locals són més importants quan afecten un gran nombre de persones i tenen conseqüències sobre el futur de la comunitat); la proximitat geogràfica (quan més a prop del públic passa l'esdeveniment, més noticable és); la quantitat de persones o llocs implicats; la jerarquia dels personatges implicats, i la inclusió de desplaçaments. En aquesta mateixa línia, segons les qualitats de l'esdeveniment, els criteris més importants perquè un fet sigui notícia són: la comprensió i la intel·ligibilitat; la credibilitat (està més lligada a la font que l'emet que a la versemblança de

l'esdeveniment, de manera que un fet poc versemblant pot legitimar-se si la font compta amb el reconeixement públic); la brevetat (es relaciona amb l'apuntat anteriorment i consisteix en la possibilitat de construir una notícia en poques línies); la periodicitat (els fets que són habituals o tenen aparicions periòdiques són més fàcils de construir i interpretar pel públic, possibiliten una major comprensió i permeten recórrer a interpretacions d'especialistes o figures públiques); l'exclusivitat o primícia; el sensacionalisme (implica que un esdeveniment és notícia quan representa una desviació o ruptura habitual de les coses, el que fa que el més negatiu o terrible sigui noticiable).

Per tant, hi ha una sèrie de criteris habituals que s'utilitzen en la tasca periodística i que fa que els valors apuntats funcionin en conjunt, tot i que hi ha alguns esdeveniments, com per exemple els actes de govern, que reuneixen les característiques necessàries per ser notícia sense necessitat de passar per uns criteris de selecció implícits en les rutines de treball.

4.5 La influència dels gabinets de comunicació en les rutines periodístiques

Malgrat que la missió dels gabinets de comunicació és la de facilitar la tasca periodística i no la de substituir-la, la pràctica quotidiana confirma l'enorme tendència dels mitjans a acceptar com a pròpies, i sense contrastar, informacions que, atès el seu origen, mai són imparcials (Fontcuberta, 2017: 174). En constatacions com aquesta hi trobem el termòmetre de la importància que adquireixen els gabinets de comunicació, així com també l'arma de doble tall. Per a algunes professionals, els gabinets de comunicació han de ser una eina que permeti fer més fàcil l'accés de les periodistes a la informació de les organitzacions que disposen d'aquests gabinets. Per a altres però, i cada vegada més, la tasca dels gabinets de comunicació es concreta a aconseguir "vendre" el missatge de l'organització. En paraules de Costa (2001: 66), "la comunicació és

avui més forta que l'acció. Perquè el com es comunica l'empresa és infinitament més important fins i tot que el que fa i com ho fa".

Per tant, la tasca desenvolupada pels gabinets de comunicació serà clau a l'hora de tenir més o menys capacitat d'incidir en els mitjans de comunicació que contribuiran a generar una determinada imatge de l'organització. Això ens porta a recuperar el concepte de les rutines periodístiques, ja que el gabinet de comunicació haurà de dominar-les per tal d'aconseguir els seus objectius: si com a gabinet de comunicació pot intervenir en els diferents circuits interns pels quals passa una notícia des que la periodista té la informació que considera publicar, fins que aquesta es converteix en notícia, s'ha de saber com fer-ho (Alsina, 2009). Si es vol aconseguir que una informació arribi a ser publicada, cal saber com dirigir-se a la periodista i a la secció adequada. I també, cal saber com fer-ho i quan fer-ho, ja que com hem apuntat en l'apartat anterior, que una informació sigui escollida depèn de molts factors, com la saturació informativa, la limitació de l'espai, la caducitat o les prioritats de l'actualitat. Per tant, només coneixent les diferents casuístiques de cadascun dels mitjans, es podrà ser en el lloc adequat en el moment precís.

En aquesta línia, veiem, per tant, que és important la relació que s'estableix entre el gabinet i els mitjans en l'àmbit informatiu, però no podem obviar tampoc la relació econòmica i la institucional (Palau, 2003). Pel que fa a les relacions econòmiques, les més freqüents són les de contractació publicitària, i aquest és un aspecte que malgrat que no hauria de ser així, influeix força en l'impacte que el gabinet de comunicació acaba tenint sobre els mitjans: posar-hi o no posar-hi publicitat fa que els mitjans vegin amb més o menys bons ulls les notícies que poden arribar per part dels corresponents gabinets, de la mateixa manera que la dimensió d'aquesta relació econòmica fins i tot a vegades pot ser capaç d'exercir cert control davant determinades informacions. Obriríem aquí un altre debat sobre l'ètica periodística (Alsius, 1998) i sobre si la responsabilitat en la degeneració del periodisme és dels gabinets de comunicació, dels mitjans en

qüestió, de les periodistes o del món que ens envolta en general, però ens desviaríem del nostre objecte d'estudi.

Tornant a la relació informativa, prendrem com a ideal el fet que "la base d'una relació informativa positiva i amb bons resultats consisteix en: la feina ben feta per part dels gabinets i el reconeixement d'aquesta per part dels mitjans, la confiança entre els interlocutors i la credibilitat de l'entitat i de les seves fonts" (Palau, 2003). I parlar de feina ben feta per part dels gabinets significa, de nou, saber com actuar per tal d'aconseguir els objectius fixats, tenint en compte també les necessitats dels mitjans als quals ens dirigim. En aquest sentit, trobem un cas il·lustratiu en les rodes de premsa, ja que moltes de les persones que estan al capdavant les organitzacions tenen la percepció que són la millor eina per "vendre" el seu missatge i, actualment, davant les rutines dels mitjans, un abús d'aquesta eina pot esdevenir contraproductiu: "La proliferació actual de rodes de premsa per presentar temes que no mereixen ni un breu resulta penosa. Mentre els organitzadors pensen al final que han quedat de meravella, fins i tot sortint al dia següent a mitja pàgina del diari, el que estan fent en la majoria dels casos és malmetre la credibilitat informativa de l'empresa o institució a la qual serveix el gabinet de premsa. S'ha de saber, en conseqüència, quines són les formes més adequades de comunicar" (Del Río, 2001:39). En la mateixa línia, trobem també la necessitat de modular la freqüència de les notes i els comunicats de premsa davant l'allau que en reben diàriament els mitjans de comunicació, que sovint veuen en aquesta eina un recurs de tarannà propagandístic que sovint acaba a la paperera.

Parlar de feina ben feta per part dels gabinets (Palau, 2003) passa també per tenir en compte un seguit de pràctiques que permetin mesurar i avaluar la seva tasca per veure si cal canviar de rumb o les línies estratègiques són les adequades. Una d'aquestes seria el conegut recull de premsa, que hauria de permetre veure quin és l'impacte que té el gabinet de comunicació en els mitjans, una estratègia que cal saber avaluar més enllà de termes quantitius i completar amb una bona

anàlisi de contingut que permeti veure quin és el tractament que s'està fent de les informacions i, en cas que sigui necessari, tenir la capacitat per incidir-hi. En definitiva, es tracta de poder determinar si els missatges clau, els conceptes i temes que una organització estava interessada a transmetre als seus públics a través dels mitjans de comunicació han aconseguit arribar al seu públic potencial i si ho han fet com es pretenia, així com també poder tenir registrades altres dades relacionades amb les publicacions (com per exemple la data de publicació, la freqüència de publicació o difusió dels mitjans de comunicació, el tipus de mitjà i l'abast geogràfic), les variables notícia (font de la notícia, el gènere periodístic, el grau d'exposició, informació sobre l'autoria), i les variables d'audiència (Lindenmann, 2003).

Es tracta, en tots els casos, de dinàmiques que es preveuen en els plans de comunicació dels quals hauria de disposar tot gabinet de comunicació, així com també ho són el fet de vetllar per mantenir una bona relació amb les periodistes dels mitjans, la qual cosa facilitarà sempre la feina i contribuirà a resultats millors.

Malauradament, però, tal com hem advertit en altres apartats i pel motiu que sigui, sovint la teoria roman només en els manuals i queda lluny del dia a dia, en què els gabinets de comunicació han de fer el que poden amb el que tenen. Els ritmes són frenètics a les redaccions, però també ho són als departaments de comunicació de les organitzacions, que no sempre tenen com a prioritat la comunicació i en els quals sovint se n'infravalora la importància i ni tan sols es concep com a transversal.

4.6 La irrupció del periodisme digital

Si recuperem la idea apuntada en l'apartat 4.3.1 sobre l'impacte que els mitjans digitals han tingut en evidenciar l'exigència dels públics i la radical modificació dels seus hàbits de consum informatiu i cultural, cal dir que, fins ara, els destinataris

dels mitjans de comunicació eren col·lectius, conjunts de ciutadans. Internet és la revolució perquè la seva unitat de mesura és l'individu. Ja no serà tan important si hi ha molta gent mirant un canal de televisió o un altre, o si una enorme quantitat de persones són fidels a una determinada emissora de ràdio. S'imposa el valor del contingut i el desig de cada individu pel contingut que més li interessa. El desafiament dels mitjans (de tot tipus: locals, informatius, generalistes, especialitzats, de cultura o entreteniment) és saber-se integrar en aquest joc (Boza, 2010: 8). La definició de periodisme no s'ha hagut de canviar per la irrupció d'Internet, però sí que ha calgut redefinir alguns gèneres informatius, i en el futur apareixeran formats desconeguts fins ara. El concepte de notícia deixa de ser tancat, mai més no serà una obra absoluta i acabada, i les periodistes han de continuar buscant, analitzant i descrivint situacions de la realitat externa, però ara també han d'enllaçar-les amb d'altres i afegir-hi un component extra: han de donar la possibilitat a les lectores que elles mateixes dissenyin el seu itinerari informatiu (Micó, 2006: 39). Internet en el seu moment esdevé un trampolí per a un nou públic; la xarxa es revela com una plataforma excel·lent per captar noves audiències i la barrera tecnològica desapareix amb les noves generacions (Micó, 2006: 127).

La incorporació de les noves tecnologies al periodisme ha suposat un canvi profund en la producció de la informació, el *news making*, i ha afectat les tasques de la periodista en una transformació que es podria sintetitzar de la manera següent: transferència de tasques, fusió de rols i increment de tasques (Rintala i Suolanen, 2005). Ens trobem davant la necessitat de periodistes polivalents: l'aplicació de la tecnologia digital a tots els mitjans de comunicació ha transformat el panorama professional de la premsa, la ràdio i la televisió. Hi ha redactores de diaris que, a més d'escriure les seves notícies, reportatges i entrevistes, busquen el material d'arxiu des del seu ordinador, maqueten les pròpies pàgines i escullen les fotografies que ells mateixos han fet amb una petita càmera digital. Periodistes audiovisuals editen les seves peces i graven la veu en off de les notícies en els seus terminals informàtics. En el cas de nombroses

televisions locals (Martori, 2017), aquestes informadores també enregistren les imatges i el so amb una càmera molt fàcil d'utilitzar. La cadena SER va establir la primera redacció informatitzada d'Espanya ja el 1987 i la prestigiosa BBC anglesa va experimentar el 1998 la fórmula de les periodistes que treballaven per a la ràdio i la televisió simultàniament. Aquesta companyia pública va abandonar la idea en poc temps, però l'Agència Catalana de Notícies (ACN) encara la manté: les seves redactores, per exemple, es presenten a les rodes de premsa amb un micròfon i una gravadora per aconseguir talls de veu per a la ràdio, amb una càmera fotogràfica per captar imatges dels personatges per als diaris i, eventualment, amb una videocàmera per a les notícies de televisió (Micó, 2006: 136). Aquesta realitat altera també les rutines productives tal com s'havien concebut tradicionalment.

A dia d'avui, les periodistes digitals han de dominar els diferents llenguatges dels mitjans tradicionals, però no s'han de limitar a presentar productes convencionals per a premsa, ràdio o televisió aïlladament, i aquesta és una circumstància que s'acaba fent extensiva en la resta de mitjans, que tot i no ser originàriament digitals, acaben adoptant un paper multiplataforma com a resposta a la demanda dels nous temps. En la mateixa línia, hem de destacar que, també els mitjans de comunicació locals/de proximitat, necessiten habitualment periodistes polivalents, ja que trobem en les redaccions pocs recursos humans i econòmics amb els quals cobrir aquestes necessitats. En l'anomenada convergència periodística, per tant, les tecnologies digitals haurien desencadenat per si mateixes un canvi radical en les maneres de fer periodisme, començant per l'estructura de les empreses periodístiques i acabant pels seus llenguatges i continguts (García i Salaverría, 2008); "un procés multidimensional que, facilitat per la implantació generalitzada de les tecnologies digitals de la telecomunicació, afecta l'àmbit tecnològic, empresarial, professional i editorial dels mitjans de comunicació, propiciant una integració d'eines, espais, mètodes de treball i llenguatges anteriorment disgregats, de manera que els periodistes

elaboren continguts que es distribueixen a través de múltiples plataformes, mitjançant llenguatges propis per a cadascuna” (García et al., 2008a).

És al que s'ha fet referència sota el concepte de periodisme *mashup*, inspirat en la construcció d'engranatges que articulen diferents serveis de la xarxa, en un sol producte (en aquest cas amb finalitat estrictament informativa), atorgant-se, d'aquesta manera, un nou sentit i una nova utilitat; en aquest cas, la periodista no genera continguts, sinó que la seva tasca se centra en la construcció d'itineraris o de “rutes” de naturalesa hipertextual que condueixen a continguts en línia ja existents en altres plataformes col·laboratives (Tejedor, 2007). Ens trobem, per tant, que amb la irrupció de l'era digital en el món del periodisme ja no n'hi ha prou amb facilitar una informació, sinó que cal dotar-la de continguts que aportin un valor afegit. I amb tot plegat, ens trobem novament amb una alteració de les rutines periodístiques: la professió periodística viu una transformació total: de les seves rutines, de les seves maneres d'explicar el món, de les eines que usa per entendre'l.

En paraules de Vicent Partal, actual director del digital VilaWeb: “De fet, no som davant una evolució del periodisme, sinó d'una revolució del periodisme, i una de les claus que defineixen més aquesta revolució és el tractament de la complexitat, la valoració de la complexitat com a eina informativa. Fins ara, el periodista ha estat una persona que ha transformat uns elements complexos en els orígens perquè la gent els entengués. Ara però, i sobretot a partir d'Internet, tinc la impressió que succeeix el contrari: el periodista ha de realçar la complexitat. [...] el periodista és el cartògraf de la informació: no la conta, no aspira a relatar-la ni en un minut i mig ni en una hora: més aviat explica a la gent on pot anar a cercar bocins de realitat i els ajuda a fer-se la seua composició d'idea pròpia. En qualsevol cas, aquesta imatge del cartògraf serveix per descriure un pas essencial entre el periodista *narrador* i el periodista *situador*, que estic convençut que és una de les claus del periodisme digital i que s'expressa en

els enllaços, en la feina de recopilació i en l'oferta dels enllaços al lector" (Partal, 2007: 28).

Davant d'aquesta realitat, per tant, hi juga novament un paper fonamental el públic, que posa de relleu una altra manera de consumir els mitjans de comunicació: la participació de l'usuari/receptor fa que els mitjans siguin utilitzats per estar informat, però també per informar de fets que els mitjans no han arribat a conèixer o per aportar noves dades als ja informats; per opinar, criticar, i organitzar campanyes que creen estats d'opinió que pressionen els poders públics. És el denominat periodisme ciutadà o periodisme participatiu en què la implicació dels subjectes significa que el públic participa en la construcció del missatge periodístic a través d'una major o menor adhesió a les seves propostes i, per tant, de la constatació de la major o menor eficàcia dels seus efectes; una implicació que segons Rodrigo (1989: 103) podem classificar de major a menor segons si es tracta d'una implicació directa i personal; implicació directa i no personal; implicació indirecta; no implicació (Rodrigo, 1989). N'és un cas il·lustratiu el d'Ester Quintana⁴ i la lluita per la veritat del cas, en què la resposta col·lectiva va convertir la indignació en mobilització en una aposta per recuperar l'essència de la democràcia (llibertat, justícia social, igualtat d'oportunitats) (Subirats et al., 2015); o el 15M, quan va brotar a les places un moviment que s'havia estat gestant a les xarxes (Rius, 2016). En definitiva, parlem de les xarxes com una eina que possibilita, per tant, l'alteració de les relacions de poder, un canvi de les estructures de poder que "podria estar dibuixant un nou ordre social i polític, amb nous beneficiats i nous perjudicats, amb les seves virtuts i defectes" (Subirats et al., 2015). Veiem aquesta implicació del públic materialitzada en les xarxes socials com Facebook, Twitter, Instagram o YouTube, —entre d'altres—; les quals han de

⁴ Ester Quintana és una barcelonina que va perdre un ull per un impacte en la manifestació de Barcelona de la vaga general de 14 de novembre de 2012 en què la seva lesió va ser producte del llançament d'un projectil per part dels Mossos d'Esquadra. Arran d'aquesta agressió, el col·lectiu Stop Bales de Goma va impulsar una campanya per reclamar el veto als projectils, que va aconseguir que més de dos milers de persones es fotografiessin amb un pegat a l'ull en suport a Ester Quintana. Més info: https://ca.wikipedia.org/wiki/Cas_Ester_Quintana

ser alimentades i degudament treballades des de la vessant dels mitjans de comunicació com a emissors, però també com a receptors del tràfic que s'hi produeix i que altera l'esquema comunicatiu tradicional.

RESULTATS I DISCUSSIÓ

5. Anàlisi de casos

Tal com s'apunta en la part introductòria d'aquest treball, amb la voluntat de donar resposta als objectius i a les hipòtesis plantejades, a continuació es procedirà a analitzar les diferents estructures comunicatives de la mostra seguint la metodologia detallada a l'apartat 1.3 d'aquest treball.

Organització	Data de la visita i		Durada
	l'entrevista	Visita	Entrevista
AMPANS	5 de maig de 2015	1 hora	47 minuts
Associació Sant Tomàs	30 d'abril de 2015	1 hora	39 minuts
Fundació Privada Àuria	12 de maig de 2015	2 hores	1h 30 minuts
Associació AMISOL	29 de juny de 2015	1 hora	39 minuts
Associació Pro Disminuïts Psíquics del Berguedà	28 de juliol de 2015	1 hora	30 minuts

Taula 11. Relació de visites i entrevistes fetes i durada d'aquestes

Nom	Organització	Càrrec
Joana Tubau	AMPANS	Responsable de Comunicació
Aina Arboix	Associació Sant Tomàs	Responsable de Comunicació
Fina Nuñez	Fundació Privada Àuria	Pedagoga del centre i responsable de comunicació
Meritxell Borràs	Associació AMISOL	Responsable d'Administració
Fina Canal	Associació Pro Disminuïts Psíquics del Berguedà	Gerent centre

Taula 12. Relació de persones entrevistades de cadascuna de les entitats de la mostra i càrrec

5.1 Fundació AMPANS – Manresa

5.1.2 Informació sobre l'organització i anàlisi de l'entrevista

AMPANS, ubicada al Bages, es defineix (www.ampans.cat) com una organització iniciada com a associació sense afany de lucre l'any 1965 per un grup de pares i mares de la comarca del Bages preocupats per l'educació i la integració del seus fills amb discapacitat intel·lectual, constituint l'inici del que és avui la Fundació AMPANS. Segons la mateixa organització, un dels primers serveis que es va oferir va ser l'escola, amb l'objectiu d'atendre nens i nenes amb necessitats educatives especials, juntament amb la creació dels primers tallers d'integració sociolaboral.

Aquest fet va marcar clarament la trajectòria de creixement de l'Associació AMPANS continuada després per la Fundació AMPANS, ja que l'any 2010 l'Associació es va transformar en Fundació per decisió unànime de l'assemblea de socis amb l'objectiu de donar a l'organització una major acreditació social i una major garantia i seguretat patrimonial.

Actualment la Fundació AMPANS presta diferents serveis destinats a les persones amb discapacitat a la comarca del Bages: escola d'Educació Especial, acolliment residencial, atenció diürna, servei d'inserció laboral, Centre Especial de Treball, servei a les famílies i Programa Vida Autònoma.

En la mateixa presentació de la web (www.ampans.cat), en l'apartat 'qui som?', AMPANS detalla la gestió de l'organització: "La Fundació AMPANS adquireix un compromís ètic en la seva gestió amb la finalitat d'aconseguir el respecte dels drets fonamentals de les persones amb discapacitat intel·lectual, la promoció dels valors democràtics i les bones pràctiques. Les nostres polítiques d'actuació dissenyen en base als següents criteris: continuïtat assistencial, presència a la comunitat, compromís amb les persones i amb el territori, calidesa en el tracte amb les persones, equipaments confortables i adaptats, propers a les persones i a

les seves famílies, flexibilitat i adaptabilitat dels serveis, formació i recerca, implicació de les persones, i qualitat dels serveis”⁵.

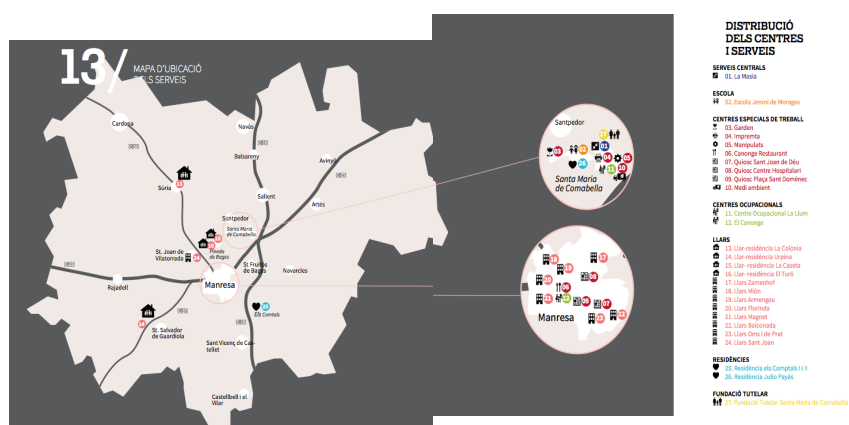
Tota aquesta informació, que es pot extreure de la web d'AMPANS, la complementa la responsable de comunicació de l'organització, Joana Tubau, de 47 anys i **Periodista** de formació: “AMPANS és una Fundació amb 50 anys d'història que es dedica a atendre persones amb discapacitat intel·lectual. És una Fundació que es mou molt, molt viva, que s'ha d'adaptar a la situació actual i als canvis: venim d'una època que ha canviat una mica tot el que coneixem com a serveis i segurament aquests canviaran molt de com els tenim entesos fins ara. Som una entitat molt arrelada al territori i un dels nostres lemes o creences és que hem de ser eficients i eficaços per fer sostenible el projecte; la nostra idea és dependre el mínim de les ajudes, dels suports, tot i que és importantíssim i és una funció de l'administració atendre aquestes persones, perquè tenen unes necessitats i un sobrecost que és una responsabilitat que tenim tota la societat cap a ells i per tant l'administració sempre hi ha de ser, però sí que les entitats cada vegada hem de ser més autosuficients i sostenibles. Internament l'eficiència i l'eficàcia forma part del nostre codi d'ètica; està molt integrat en el sistema de treball de l'organització. Els nostres valors són la professionalitat, la qualitat, la responsabilitat, el compromís, el tracte humà i l'amabilitat...” (Joana Tubau, entrevista personal, 5 de maig de 2015). En aquest sentit, Tubau remarca la professionalitat del sector: “S'està fent molt bona feina dins el sector i aquests darrers anys amb la crisi, el sector de la discapacitat ha sortit molt als mitjans; jo crec que cada quinze dies hi ha hagut a TV3 una notícia sobre reinserció de persones amb discapacitat, que les retallades han fet que no s'hagin pogut pagar les nòmines... I en aquest sentit, penso que també s'ha anat coneixent millor la tasca que fem. Ara bé, el dubte que tinc és si es coneix tota la professionalitat amb la que treballa el sector, perquè realment és un sector en què s'exigeix molt” (Joana Tubau, entrevista personal, 5 de maig de 2015).

⁵Informació extreta de la web d'AMPANS, a l'apartat 'Qui som'. Data de consulta 20 de maig de 2015. <https://www.ampans.cat/discapacitat-intelectual/presentacio.html>

Pel que fa a AMPANS en concret, Tubau destaca el servei que ofereixen a nivell de comarca: “Nosaltres treballem a priori amb persones amb discapacitat intel·lectual a la comarca del Bages; el nostre territori de referència és el Bages, ens devem al Bages, però hi ha moltes persones ateses que són de fora. La nostra prioritat és atendre les persones amb discapacitat intel·lectual al territori del Bages; tenen prioritat les famílies del Bages perquè tot i ser una fundació sense ànim de lucre, és privada i en aquest sentit sí que podem gestionar això. Igualment, tenim moltes persones que vénen de fora perquè aquí a AMPANS tenen una continuïtat assistencial que no tenen a moltes entitats” (Joana Tubau, entrevista personal, 5 de maig de 2015). Així, segons explica Tubau, AMPANS atén a persones amb discapacitat a partir dels 3 anys, de manera que els infants tenen l'opció d'anar creixent en el sí de l'organització seguint una atenció especialitzada: “El tracte és molt personalitzat, fem plans individualitzats... Cobrim tota l'àrea d'escola d'educació especial, formació de cara al treball, la inserció laboral, residències per a persones amb necessitats elevades, fundació tutelar... I a banda d'atendre persones amb discapacitats intel·lectuals també oferim atenció a altres persones: les situacions canvien i els perfils també, i apareixen situacions noves, però no deixen de ser persones que necessiten suport per tirar endavant i també és responsabilitat nostre poder atendre aquestes persones. Hi ha molta gent jove amb poca formació, o sense ensenyament secundari i sense el suport serà difícil que puguin tirar endavant, i també és la nostra responsabilitat atendre-les” (Joana Tubau, entrevista personal, 5 de maig de 2015).

Aquesta atenció, en xifres es tradueix al llarg del 2014 en gairebé 1500 persones: “Hem atès més de de 1450 persones, 800 de les quals són 'fixes', i la resta són persones que estan entrant i sortint d'AMPANS; els estem donant un cop de mà però no estan lligats a la Fundació. Pel que fa a treballadors, som 600, dels quals uns 180 són persones amb discapacitat; la majoria intel·lectual, tot i que també hi ha algunes persones amb discapacitat física” (Joana Tubau, entrevista personal, 5 de maig de 2015). En aquest sentit, Joana Tubau destaca alguns dels projectes comercials més visibles que els han permès donar-se a conèixer: “Tenim el Garden

en què hi treballen entre 15 i 20 persones; el restaurant Canonge, que ens ha servit per visualitzar-nos molt a Manresa i també com a exemple de normalització ja que la gent veu els nois i noies amb discapacitat com treballen; també hem comprat una formatgeria de formatges artesanals, fem elaboració de vins del Bages i hi ha altres projectes de formació i un programa de gestió que hem anat creant a partir de les nostres necessitats i que pensem que pot ser d'utilitat a altres organitzacions que creiem que pot ser útil per a la comercialització” (Joana Tubau, entrevista personal, 5 de maig de 2015).



Gràfic 13. Ubicació dels serveis d'AMPANS. Font: Memòria AMPANS, 2013

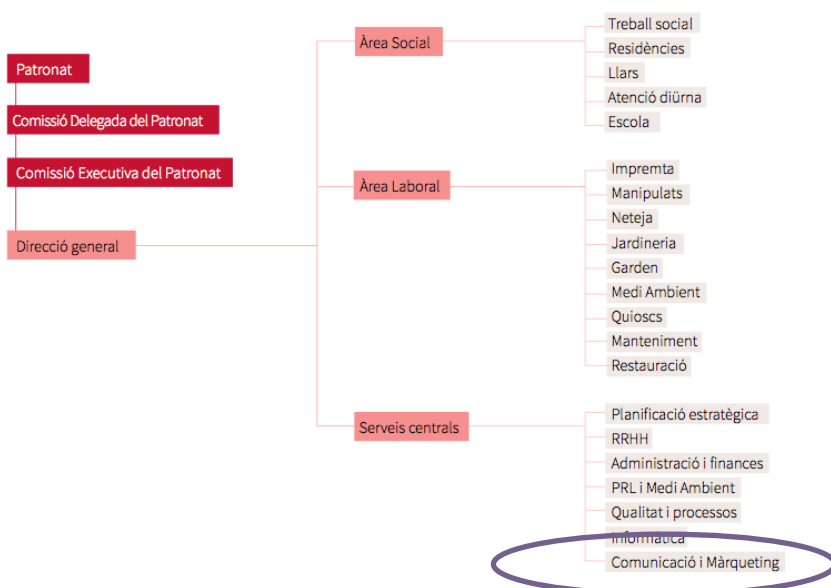
Un cop situada una mica l'organització, Tubau desgrana el paper que juga el departament de comunicació dins l'organització: “Cada cop més hi ha **conscienciació de la importància del departament de comunicació**. Al principi, quan jo vaig entrar aquí no hi havia departament de comunicació i estava tot externalitzat a un gabinet, menys uns **butlletins de comunicació interns** en què s'informava al personal de les notícies que es crea” (Joana Tubau, entrevista personal, 5 de maig de 2015). I afegeix que aquesta eina, AMPANS Informa, s'ha mantingut amb la incorporació de la figura de la responsable de comunicació, un fet que també ha marcat una millora en aquest: “Tot i que aquesta eina ja hi era i funcionava, quan vaig entrar jo, al suposar un recurs més per a l'organització, els butlletins arribaven molt puntuals, s'informava més de tot... I tot plegat ha fet també que els diversos serveis d'AMPANS (les llars, l'escola, el centre especial de treball, els centres de dia...) cada cop s'hagin adonat més de la

necessitat de ser presents, que la gent sàpiga què s'està fent, que es coneguin les bones pràctiques (treballem molt amb bones pràctiques; el tema de formació també és molt important), de fer saber als companys el què estan fent... Aquest recurs el veuen clau per ells i cada vegada informen més de tot, i ara ja no és només intern, sinó també extern" (Joana Tubau, entrevista personal, 5 de maig de 2015).

D'aquesta tasca de conscienciació aconseguida gràcies a l'aposta per una persona que s'encarregués de gestionar la comunicació, juntament amb el creixement de l'organització, n'ha derivat un augment del tràfic informatiu informatiu: "No donem a l'abast ni a nivell intern ni extern, perquè es generen moltes notícies: podem estar en tres, quatre actes simultàniament ja que a dia d'avui AMPANS té serveis molt diversificats: hi pot haver unes jornades, uns cursos de formació, podem estar impartint una xerrada a una entitat... i a la vegada podem estar amb un grup de voluntaris netejant les lleres d'un riu, perquè tenim també molt assimilat tot el tema de territori, respecte al medi ambient, fem voluntariat amb altres entitats... Realment, generem sempre molta informació" (Joana Tubau, entrevista personal, 5 de maig de 2015). Aquest és, segons Tubau, un dels detonants de l'aposta per una figura com la seva, encarregada de responsabilitzar-se de la comunicació de l'organització: "L'aposta per la figura de la responsable de comunicació va venir donada per la mateixa organització: AMPANS sempre ha tingut una visió estratègica molt important, tenen pla estratègic des de fa molts anys en el qual se situen les necessitats de l'organització i cap a on es vol anar, i jo crec que ells tenien clar que els feia falta aquesta figura, que la comunicació els ajudaria a visualitzar-se però també a vigilar la imatge" (Joana Tubau, entrevista personal, 5 de maig de 2015). En aquesta línia, Tubau explica que fa sis anys que assumeix aquesta responsabilitat però que tot i això, abans de professionalitzar aquest departament, la comunicació ja es tenia en compte dins l'organització: "Sempre hi ha hagut persones que, tenint altres responsabilitats, havien assumit tasques de comunicació, però no tenien un professional dedicat exclusivament a això" (Joana Tubau, entrevista personal, 5

de maig de 2015). En aquesta línia, també destaca el paper important que juga el **gabinet de comunicació dins l'organigrama** d'AMPANS: "No estem a la comissió de direcció però es treballa molt colze a colze amb la direcció; el departament de comunicació depèn de la direcció general, és un servei transversal" (Joana Tubau, entrevista personal, 5 de maig de 2015).

Per tal d'assumir les tasques pròpies d'aquest departament, a data de l'entrevista el gabinet disposava de dues persones: la responsable de comunicació (amb qui es va mantenir l'entrevista de la qual se n'ha extret la informació que s'anirà desgranant al llarg d'aquestes pàgines), i una segona persona que s'encarrega del suport en imatge i audiovisual: "A l'hora d'incorporar algú més al departament vaig apostar per imatge i audiovisual perquè vaig pensar que tenia molta força; avui en dia la imatge té molta força i gairebé tots els suports informatius requereixen d'un disseny" (Joana Tubau, entrevista personal, 5 de maig de 2015). Tubau també detalla que el treball el duen a terme conjuntament: "D'aquesta manera, compto amb aquesta persona, que és periodista però la seva especialitat és el disseny gràfic i audiovisual. Produïm els guions juntes, treballem les idees, i ella és la productora final del projecte" (Joana Tubau, entrevista personal, 5 de maig de 2015).



Gràfic 14. Organigrama d'AMPANS. Font: Memòria AMPANS, 2013

Pel que fa a les **tasques** desenvolupades per part del departament de comunicació i concretament per la responsable del mateix, Joana Tubau destaca la **relació amb els mitjans**, que porta ella mateixa i amb qui funcionen sovint a través de notes de premsa ja que habitualment, explica, qui genera la notícia és el departament en sí més que els mateixos mitjans: “Tenim molta vinculació amb els mitjans de comunicació locals però aquests tenen pocs recursos i per tant, sovint funcionen mitjançant les notes de premsa que els enviem: la publiquen tal qual. A vegades elaboren algun reportatge i quan truquen són per temes d'inserció laboral, sobre envelliment... Però habitualment som nosaltres que els generem temes per fer reportatges; els truquem i els hi suggerim i habitualment sempre els interessa” (Joana Tubau, entrevista personal, 5 de maig de 2015). En aquest sentit, Tubau marca una diferenciació respecte els mitjans que surten de l'àmbit local: “Pel que fa a l'àmbit nacional, si volem generar impacte, hem de fer-ho nosaltres perquè quan ells tenen una necessitat el que fan és trucar al Dincat (organització que engloba el sector de la discapacitat), i d'allà en treuen les dades que els proporcionen, però això fa que com a AMPANS no apareguem si no som nosaltres que els generem la notícia” (Joana Tubau, entrevista personal, 5 de maig de 2015).

Així, en termes generals, Tubau manifesta que l'habitual és **generar més informació de la que és demandada**, ja que tot i tenir demandes, són menys que la informació que s'incentiva des del departament. I en aquest sentit, la responsable de comunicació d'AMPANS també destaca que a l'hora d'atendre les demandes prefereix el contacte directe: “Personalment prefereixo el contacte directe, parlar amb la persona cara a cara tot i que a vegades es fa un primer correu i després es va parlant” (Joana Tubau, entrevista personal, 5 de maig de 2015).

Pel que fa a la generació d'informació, Tubau explica que des del departament de comunicació d'AMPANS s'envien una mitjana de 2 **notes de premsa** al mes, prioritzant l'enviament abans de les 12 del migdia tot i que a la pràctica “S'acaba

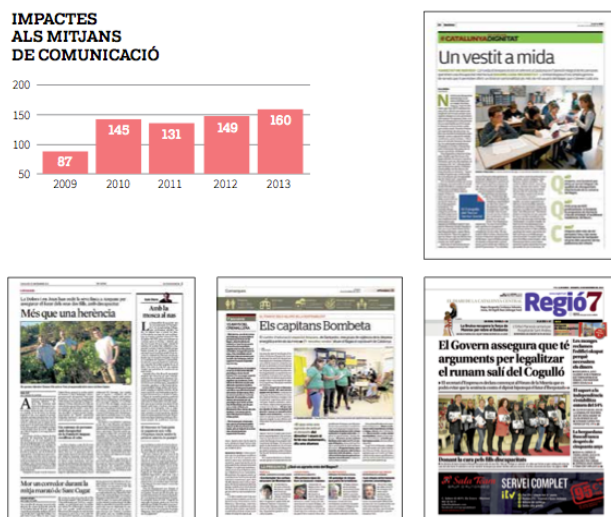
fent el que es pot”, matisa. Igualment, en els casos que pretén aparèixer a la premsa en dissabte, es mira de fer l'enviament divendres abans de les 12 del migdia.

Referent a les **rodes de premsa**, se n'acostumen a fer poques ja que des del departament s'és conscient que els mitjans de comunicació van justos de personal: “Abans de programar una roda de premsa ho valorem bé perquè si ha de ser un fracàs, prefereixo redactar una nota de premsa, fer jo les fotos i enviar-ho tot fet. Es fan més **presentacions i actes** que rodes de premsa, i quan se'n programa alguna, és havent fet contactes previs amb per evitar coincidències amb algun altre acte important a la zona”, explica (Joana Tubau, entrevista personal, 5 de maig de 2015). Tubau també detalla que habitualment no acostuma a trucar per demanar confirmació d'assistència, perquè sap que pot molestar als mitjans de comunicació i perquè és conscient que a més a més els i les periodistes depenen d'altres factors. Sí que mira d'engrescar-los quan hi ha presentacions atractives, però evita estar-los molt a sobre per no molestar-los. Pel que fa al material que es facilita en les rodes de premsa, actes o presentacions, acostuma a ser un dossier de premsa i a posteriori se'ls envia la nota de premsa. La ubicació d'aquest tipus d'intervencions acostuma a mirar-se de fer en llocs “agradables i es mira d'evitar fer-ho en sales de reunions” (Joana Tubau, entrevista personal, 5 de maig de 2015).

Entre les tasques que es desenvolupen des del departament de comunicació d'AMPANS també hi ha la de dur a terme **campanyes**, habitualment centrades en sensibilitzar i donar a conèixer projectes.

També és feina de Joana Tubau l'elaboració d'un **recull de premsa** que intenta fer de manera diària, tot i que explica que no és una tasca que faci de manera 'professionalitzada': “Miro de poder fer el recull de premsa diàriament però no tinc un sistema molt professional de fer el 'clipping'; m'he d'espavilar, no sé com ho fan a la resta de llocs, sempre he volgut saber com ho fa la gent per saber a

tot arreu on surten. Tinc alarmes al Google, etc, però segur que se'ns escapen coses" (Joana Tubau, entrevista personal, 5 de maig de 2015).



Gràfic 15. Fragment del recull de premsa i informació sobre l'evolució de l'impacte als mitjans.
Font: Memòria AMPANS, 2013

Paral·lelament a les tasques esmentades, des del departament de comunicació d'AMPANS també s'ha fet alguna acció de '**benchmarking**' d'altres entitats que AMPANS considera referents, sobretot a l'hora de fer la web, però segons explica la responsable de comunicació, no hi ha un pla específic al respecte. En aquest sentit, consideren entitats referents que tot i no treballar en l'àmbit de la discapacitat sí que foment part del Tercer Sector la Fundació Althaya, Creu Roja, Fundació Sociosanitària, i dins l'àmbit de la discapacitat, tenen en compte organitzacions com la Fundació Àuria o Sant Tomàs, entre d'altres.

Altres tasques desenvolupades per part del gabinet són l'elaboració de **revistes**, les **memòries** de l'organització (<https://www.ampans.cat/menu-publicacions/memoria.html>) i està previst tirar endavant la creació d'una productora d'audiovisuals que ha d'esdevenir una productora d'inserció laboral.

Pel que fa al **pressupost**, AMPANS disposa d'una partida pressupostària destinada únicament a comunicació, de la qual se'n destina poca quantitat però a **publicitat**: "Destinem una part del pressupost de comunicació a publicitat, però és

una part petita bàsicament destinada als negocis: el Canonge i el Garden. Entenem que quan necessitem posar publicitat d'aquests serveis, estem competint amb les mateixes lleis que la resta de negocis i per tant, paguem per inserir publicitat. Per contra, quan es tracta d'un projecte social com pot ser el concert de Nadal destinat a beques per famílies, per exemple, demanem ajuda als mitjans; mirem de contactar amb els mitjans de comunicació locals i ens acostumen a donar un cop de mà, ens cuiden i nosaltres a l'hora de posar publicitat pagant també mirem de cuidar-los", (Joana Tubau, entrevista personal, 5 de maig de 2015).



canonge
RESTAURANT

Véns?

ampans
BOTIGA
ONLINE

PRODUCTES
URPINA

Gràfic 16. Negocis d'AMPANS a data de l'entrevista, 5 de maig de 2015. Font: Memòria AMPANS, 2013

En aquest sentit, sobre els **recursos** destinats a aquest departament, Tubau creu que, almenys en el cas d'AMPANS, es destinen recursos suficients a la comunicació: "Jo entenc que dins una organització hi ha molta complexitat i primer has d'atendre la missió; és a dir, tu no pots posar molts recursos a comunicació si després no fas bé l'essencial, que és treballar bé per complir la teva missió. En el nostre cas, la missió és atendre bé a les persones, com s'han de formar els professionals, com han de ser els entorns que han d'acollir a aquestes persones... Un cop compleixes tot això, jo crec que ja es destinen tots els recursos suficients; si n'hi haguessin més, sempre va bé, però jo crec que el repartiment és just. Entenc que també hi ha entitats que van molt justes i potser només disposen d'una persona per comunicació i el volum d'informació que generen aquestes organitzacions és molt gran i potser sí que van justos i aleshores s'ha de prioritzar i mirar de treure el màxim profit" (Joana Tubau, entrevista personal, 5 de maig de 2015).

La comunicació d'AMPANS es regeix per un **Pla de Comunicació**, les línies bàsiques del qual es desenvolupen en funció dels **plans estratègics de l'entitat**, tot

i que n'hi ha de més específiques que d'altres: “Una d'elles és fer accessible la comunicació a les persones amb discapacitat intel·lectual i generar suport social; és a dir, arribar a la societat, que sàpiguen quin és el projecte que s'està fent perquè ens puguin conèixer i ajudar i participar i per tant, contribuir d'aquesta manera a la inclusió sociolaboral” (Joana Tubau, entrevista personal, 5 de maig de 2015). En aquest mateix sentit, segons la responsable de comunicació, el mateix Pla de Comunicació contempla també la **comunicació interna** de l'organització. Dins el mateix Pla de Comunicació, Tubau manifesta que també es contempla una part de **comunicació de crisi** en línies generals: “Tenim un manual de crisi que explica una mica qui hi haurà a la comissió del gabinet, quines han de ser les persones que hi participin i unes quantes normes bàsiques com la de dir la veritat, afrontar els fets, generar tu la informació per no deixar que se sembrin rumors...” (Joana Tubau, entrevista personal, 5 de maig de 2015).

Referent al Pla de Comunicació, la responsable explica que ja existia quan es va incorporar en aquest càrrec, però que ha anat evolucionant amb els anys: “El Pla de Comunicació el vaig heretar però l'hem anat canviant, adaptant i actualitzant i és un pla diferent; és un pla que no té res a veure amb el que hi havia al principi. Com he comentat, és un Pla que contempla els missatges, que van en funció dels objectius estratègics de l'entitat, els públics als quals van destinats els missatges, els continguts, l'emissor, el canal i el calendari” (Joana Tubau, entrevista personal, 5 de maig de 2015).

Sense perdre de vista el Pla de Comunicació, i reprenent la idea apuntada per Tubau sobre els aspectes que contempla el mateix Pla, cal destacar que AMPANS treballa a partir d'una **segmentació de públics**: “El nostre Pla de Comunicació està en funció dels públics als quals ens dirigim: amb quins amb quins missatges ens dirigim a cada públic i què els volem dir. Com a públics que contemplem tenim les famílies, els professionals, les entitats del sector, les institucions, la societat en general, els clients i comercials (cal tenir en compte que nosaltres tenim serveis de punt de venda com és el cas del Garden, el restaurant Canonge...), i clients

finals” (Joana Tubau, entrevista personal, 5 de maig de 2015). En aquest sentit, Tubau també explica que tot i no disposar d'una **jerarquització de públics** a nivell escrit, sí que es té clar a nivell intern: “Els primers a informar és el personal i el patronat; la filosofia és que primer estigui informat el personal tot i que a la pràctica el temps se't menja i a vegades arribem a temps i de vegades se n'assabenten per les xarxes socials...” (Joana Tubau, entrevista personal, 5 de maig de 2015).

I aquí apareix un altre aspecte interessant i necessari de contemplar davant els temps que vivim: les **xarxes socials**, que Tubau qualifica com a “una feina afegida”, argumentant-ho de la manera següent: “Al principi no existien i en el moment que van començar a néixer vaig veure que això anava molt de pressa i que si no hi eres, hi eres igualment perquè algú parlava de tu i no te n'enteraves i per tant valia més ser-hi, i en el nostre cas hi som convençuts” (Joana Tubau, entrevista personal, 5 de maig de 2015). Així, AMPANS disposa de Facebook, Twitter, i Instagram pel Garden, i a data de l'entrevista, segons explica Tubau, tenen previst obrir noves xarxes pels diferents negocis, motiu pel qual ja es compta amb un **suport extern** per a desenvolupar aquesta tasca, tot i que se segueixen gestionant també des del mateix departament de comunicació i des dels diferents serveis sota supervisió: “Fins ara ho teníem tot sota la marca AMPANS, però a Facebook per exemple es parla de tots els serveis i per tant es manté molt actualitzat perquè es publiquen les activitats del dia a dia; a Instagram, en canvi, ja es parla en nom de la marca Garden i la idea és anar diversificant. Volem obrir Facebook pel Canonge, un LinkedIn, un bloc pel Garden, i alguna cosa més. Som a Youtube però ho tenim més com a repositori perquè som **forts en vídeos**” (Joana Tubau, entrevista personal, 5 de maig de 2015). Així, a mode de conclusió, pel que fa a l'aposta per les xarxes socials, Tubau destaca el fet que s'ha apostat per aquestes veient-les com una oportunitat que permet arribar a molt públic.



Gràfic 17. Xarxes socials anunciades a la pàgina principal de la web d'AMPANS. Data de consulta: 19 d'agost 2015



Gràfic 18. Facebook d'AMPANS. 3.487 seguidors. Data de consulta: 19 d'agost de 2015




Gràfic 19. Twitter d'AMPANS. 2.393 seguidors. Data de consulta: de 19 d'agost de 2015



Gràfic 20. Captura de pantalla del canal d'AMPANS a Youtube. Data de consulta: 19 d'agost de 2015

5.1.2. Anàlisi de la web www.apmans.cat

1. Primer esglaó

	SÍ	NO	Observacions
Bloc 1. L'entitat			
<p>1.1 Es publiquen el nom i els signes distintius gràfics de l'entitat?</p> <p>Nom complet de l'entitat, sigles (si es fan servir) o altres distintius gràfics com logotips (quan es tinguin). Han de trobar-se, com a mínim, a la pàgina d'inici.</p> 			
<p>1.2 S'informa sobre la forma jurídica de l'entitat?</p> <p>Ha de constar si es tracta d'una associació, federació, fundació o altra forma jurídica que correspongui i a quina institució es troba registrada. Les entitats declarades d'utilitat pública ho han de fer constar i publicar la resolució de declaració o l'enllaç a la pàgina oficial on estigui publicada la declaració en accés obert.</p> <p>https://www.apmans.cat/discapacitat-intelectual/presentacio.html</p>			
<p>1.3 Es publica informació sobre la missió, la visió i els valors de l'entitat?</p> <p>Definició de la missió, visió i valors de l'entitat. S'ha d'incloure quin és l'àmbit territorial d'actuació.</p> <p>https://www.apmans.cat/discapacitat-intelectual/qui-som.html</p>			
<p>1.4 Es publica informació sobre quines són les persones o els col·lectius que poden ser membres, beneficiaris o usuaris?</p> <p>Informació sobre quines persones o col·lectius poden ser socis o poden estar vinculats a l'entitat i quines persones o col·lectius es beneficien de les actuacions que desenvolupa l'entitat. També cal definir els usuaris,</p>			

<p>si l'entitat ofereix serveis a les persones.</p> <p>https://www.ampans.cat/col-labora.html</p> <p>https://www.ampans.cat/empreses-i-clients.html</p>			
<p>1.5 Es publica informació sobre la creació i història de l'entitat?</p> <p>Explicació de l'origen de l'entitat i de les fites i/o canvis més significatius, amb dades sobre l'evolució del nombre de socis, voluntaris, activitats i/o projectes més importants que s'han realitzat, persones fundadores, canvis a la direcció, etc.</p> <p>https://www.ampans.cat/discapacitat-intelectual/trajectoria.html</p>			
<p>1.6 S'informa sobre les seus de l'entitat i l'atenció al públic?</p> <p>Publicació de les dades necessàries per contactar amb l'entitat: adreça, telèfon i correu electrònic d'informació general, així com els horaris d'atenció al públic. És recomanable que aquesta informació es trobi al peu de la pàgina d'inici o en un lloc molt visible. A més, es pot fer un apartat de contacte que inclogui aquestes informacions amb altres eines com mapes de localització o informacions complementàries (per exemple, com arribar-hi en transport públic). Les entitats que tenen més d'una seu han d'oferir informació de totes.</p> <p>https://www.ampans.cat/contacta-ns.html</p>			
<p>Bloc 2. Òrgans i persones que gestionen i/o formen l'entitat</p>			
<p>2.1 Es publica informació sobre quins són els òrgans de govern?</p> <p>Organigrama de govern de l'entitat i explicació sobre les competències dels diferents òrgans de govern.</p> <p>https://www.ampans.cat/discapacitat-intelectual/patronat.html</p>			
<p>2.2 Es publica informació sobre les funcions dels càrrecs que formen els òrgans de govern?</p> <p>Explicació sobre les funcions de cadascun dels càrrecs que conformen els diferents òrgans de govern.</p>			
<p>2.3 Es publica informació sobre les persones que formen part dels òrgans de govern?</p>			

Nom complet, fotografia i data d'inici en el càrrec de cada una de les persones que formen part dels òrgans de govern de l'entitat.			
Bloc 3. Com es gestiona l'entitat			
<p>3.1 S'informa de si l'entitat és membre o col·labora amb altres organitzacions públiques o privades?</p> <p>Explicació sobre la col·laboració amb altres entitats del mateix nivell, de l'adscripció a altres organitzacions superiors com federacions, coordinadores, etc. o sobre convenis de col·laboració subscrits. Indicació de quines són les organitzacions implicades (i enllaços a les seves pàgines), en quina manera es participa (òrgans directius, assemblees...), les motivacions, condicions i beneficis de la col·laboració. Es valora com a bona pràctica la publicació dels documents de col·laboració signats amb aquestes organitzacions.</p> <p>https://www.ampans.cat/discapacitat-intelectual/aliats-i-col-laboradors.html</p>			
Bloc 4. Com s'informa sobre l'entitat			
En aquest esglaió no hi ha cap indicador d'aquest bloc.			
Bloc 5. Procediments de participació			
<p>5.1 S'informa del procediment que s'ha de seguir per a ser soci?</p> <p>Explicació de les condicions i del procediment que s'ha de seguir per a ser soci (persona física o jurídica). Si són necessaris formularis han d'estar disponibles en línia.</p>			No hi ha cap apartat de socis; únicament a col·laboracions.
<p>5.2 S'informa del procediment que s'ha de seguir per a ser voluntari o col·laborador?</p> <p>Explicació de les condicions i del procediment que s'ha de seguir per a ser voluntari o col·laborador. Si són necessaris formularis han d'estar disponibles en línia.</p> <p>https://www.ampans.cat/col-labora/donatius.html</p>			

2. Segon esglaió

	SÍ	NO	Observacions
Bloc 1. L'entitat			
1.7 Es publiquen els estatuts? Estatuts vigents complets i amb les modificacions que s'hagin introduït.			
1.8 Es publica informació sobre els aspectes més destacats dels estatuts? Extracte dels estatuts amb les informacions més rellevants.			
1.9 S'informa sobre quines són les línies de treball? Informació sobre quines són les línies principals de treball, tals com: formació, investigació, assessorament, etc. https://www.ampans.cat/discapacitat-intelectual/presentacio.html			
Bloc 2. Òrgans i persones que gestionen i/o formen l'entitat			
2.4 Es publica un correu electrònic de contacte de cada una de les persones que formen part dels òrgans de govern? Correu electrònic de contacte de cada una de les persones que formen part dels òrgans de govern.			
2.5 Es publica informació sobre la trajectòria de les persones que formen part dels òrgans de govern? Informació personal i/o professional de cada una de les persones que formen part dels òrgans de govern de l'entitat. S'han de destacar les dades que millor expliquin la vinculació de la persona amb les finalitats de l'entitat.			
2.6 Es publica informació estadística sobre socis, voluntaris i altres persones vinculades a l'entitat? Publicació de dades, actualitzades cada any, sobre el nombre de persones sòcies, voluntàries, col·laboradores, beneficiàries, etc. Com a reconeixement per la seva feina, es poden publicar també noms, fotografies (individuals o de grup) i			

<p>indicacions sobre les tasques que desenvolupen, sempre que hagin donat el seu consentiment previ. L'entitat ha de tenir aquest consentiment signat per les persones interessades, però no l'ha de publicar.</p> <p>https://www.ampans.cat/discapacitat-intelectual/impacte-2013.html</p>			
Bloc 3. Com es gestiona l'entitat			
<p>3.2 S'informa sobre la periodicitat amb què es reuneixen els òrgans de govern?</p> <p>Informació sobre cada quan es reuneixen els òrgans de govern, i les dates i horaris en què ho acostumen a fer.</p>			
<p>3.3 Es publica informació sobre quin és el marc legal que regula el funcionament de l'entitat?</p> <p>Esment del marc legal que regula el funcionament de l'entitat, segons la seva tipologia jurídica.</p> <p>S'han de publicar els documents esmentats o s'ha d'enllaçar a les pàgines dels organismes oficials on es poden consultar.</p> <p>https://www.ampans.cat/discapacitat-intelectual/transparencia/normativa.html</p>			<p>Es publica la normativa d'aplicació però no els documents ni els enllaços a les pàgines dels organismes oficials on consultar-ho.</p>
<p>3.4 Es publica informació sobre altres documents interns que regulen el funcionament de l'entitat?</p> <p>Informació sobre documents interns aprovats pels òrgans de govern, que regulen el funcionament de l'entitat complementant el marc legal. Explicació del contingut i enllaç als documents primaris complets.</p> <p>Si no hi ha documents interns, cal indicar que s'apliquen exclusivament les regulacions legals.</p> <p>https://www.ampans.cat/discapacitat-intelectual/transparencia/normativa.html</p>			<p>Es publica informació al respecte però no els documents ni els enllaços a les pàgines dels organismes oficials on consultar-ho.</p>
<p>3.5 Es publica el pressupost anual?</p> <p>Explicació comprensible del pressupost anual, que pot anar acompanyada de taules, gràfics, infografies o documents audiovisuals que facilitin la seva comprensió. Publicació també del document complet amb el pressupost vigent aprovat per l'òrgan de govern competent.</p> <p>https://www.ampans.cat/menu-</p>			

publicacions/memoria.html			
<p>3.6 Es publica informació sobre l'origen dels ingressos?</p> <p>Explicació sobre les diferents fonts d'ingressos. Quan l'origen són les administracions públiques, informació completa amb especificació cas a cas de la tipologia de l'ingrés (subvencions, convenis, contractes o altres), les quanties rebudes o altres beneficis, la institució de procedència i l'objecte. Cal publicar també els documents font corresponents. Quan provenen de donacions o patrocinis, informació sobre el nombre de donacions, l'origen (sempre que s'escaigui), i la quantitat global ingressada. També s'ha de donar aquesta informació per a les quotes de socis. Especificar també quan el finançament prové d'activitats de captació, com col·lectes, venda de productes, etc. Publicació de la dada global d'ingressos per tots els conceptes.</p> <p>https://www.ampans.cat/menu-publicacions/memoria.html</p>			
<p>3.7 Es dona informació sobre quina part del pressupost es dedica a l'execució de projectes i activitats relacionades amb la missió de l'entitat?</p> <p>Informació en termes absoluts i en percentatge de quina part del pressupost es dedica a despeses dedicades a l'execució de projectes i activitats relacionades amb la missió de l'entitat, i quina a despeses d'administració, pagament d'impostos i altres relacionades amb la gestió.</p> <p>https://www.ampans.cat/menu-publicacions/memoria.html</p>			
Bloc 4. Com s'informa sobre l'entitat			
<p>4.1 Es publiquen notícies sobre l'entitat?</p> <p>Publicació d'una notícia al mes, com a mínim, sobre l'entitat. La freqüència dependrà de les activitats desenvolupades i del nombre de socis o usuaris de l'entitat.</p> <p>https://www.ampans.cat/actualitat.html</p>			
Bloc 5. Procediments de participació			
<p>5.3 Es publica el nom de la persona encarregada de la comunicació de l'organització i el seu contacte?</p> <p>Identificació de la persona encarregada de la comunicació amb nom, correu electrònic, telèfon de</p>			

contacte (pot ser el de l'entitat) i horaris d'atenció.			
---	--	--	--

5.1.3. Resum del cas

A mode de resum i com a conclusions de la triangulació que podem fer a partir de la visita de camp d'observació no participant, de l'entrevista en profunditat i de l'anàlisi de la web de la Fundació AMPANS, cal destacar en primer lloc que ens trobem, seguint el criteri de la classificació establert en aquesta Tesi (punt 3.4), davant d'un **gabinet de comunicació** ja que compta amb més d'una professional al departament destinat a aquesta funció (equip humà) i que es concep dins l'organització com un servei transversal en què el treball es desenvolupa colze a colze amb direcció. En aquest sentit, és destacable també el fet que es disposa d'un Pla Estratègic de Comunicació les línies bàsiques del qual parteixen precisament, del Pla Estratègic de l'organització. En la mateixa línia, podem parlar d'un gabinet professionalitzat ja que compta amb la **figura d'una llicenciada en Periodisme** com a responsable de comunicació i d'una segona persona també formada en Periodisme i especialitzada en disseny gràfic. En aquesta línia, la mateixa persona entrevistada (responsable de Comunicació de l'organització), apunta que AMPANS sempre ha tingut una visió estratègica molt important i que és fruit d'aquesta visió l'aposta per la comunicació amb la voluntat de visualitzar l'organització però també de vetllar per la imatge d'aquesta.

Centrant-nos en les tasques desenvolupades per part del gabinet de comunicació, que en definitiva acaben sent la posada en pràctica de les línies del Pla Estratègic de Comunicació, veiem com a funcions més destacades les següents:

- **Relació amb els mitjans de comunicació**, que es concreta a través de contacte directe via telèfon o correu electrònic. Es té una bona relació amb els mitjans i des d'AMPANS se senten ben cuidats per aquests;

- **Elaboració de notes de premsa:** una mitjana de 2 al mes que s'intenten enviar sempre abans de les 12 del migdia tot i que no sempre es pot complir i en divendres els dies en què interessa aparèixer als mitjans en dissabte. S'acostuma a generar més informació de la que és demanada pels mitjans de comunicació i aquests, per manca de recursos acostumen a afusellar les notes, de manera que aquestes esdevenen una bona eina per ambdues parts. Tot plegat, pel que fa a l'àmbit local, ja que en termes nacionals cal generar impactes si es pretén tenir repercussió.
- Més que rodes de premsa, s'acostumen a fer **presentacions i actes**. Abans de programar-los, es tempteja el terreny per evitar coincidències de dates amb altres actes, hores... No es demana confirmació d'assistència als i les periodistes. Es busca poder-los fer en llocs variables i atractius, evitant sales de reunions. En aquests tipus d'actes es facilita habitualment un **dossier de premsa** i s'envia nota a posteriori;
- **Campanyes:** bàsicament de sensibilització i de difusió d'actes;
- **Recull de premsa:** no es fa de manera 'professionalitzada' seguint cap mètode més que el d'anar consultant als diferents mitjans, via Internet paraules clau, etc.
- **Benchmarking:** s'ha fet alguna acció específica a l'hora de fer la nova web però no hi ha un pla específic al respecte;
- Elaboració de **revistes**;
- Elaboració de **memòries**;
- Aposta per la imatge: es consideren forts en vídeos i d'aquí rau també el fet que en la incorporació d'una segona persona al departament de comunicació s'hagi buscat una persona especialitzada en disseny gràfic i amb bon domini a nivell audiovisual.

Totes aquestes tasques es desenvolupen a partir d'un **pressupost** (la xifra del qual no ha estat facilitada) destinat únicament a comunicació per part de l'organització. En aquest sentit, cal destacar que d'aquest pressupost, una petita part es destina a **publicitat**, però únicament en el cas dels negocis ja que s'entén

que en aquest àmbit s'entra a competir amb qualsevol altre empresa i per tant cal jugar al mateix nivell. Pel que fa a la resta, no es paga per publicitari.

Una altra de les apostes fortes per part d'AMPANS és la seva presència a les **xarxes socials**, que es consideren des de l'organització com una oportunitat per poder arribar a molt públic (fet que els interessa tan a nivell de promoció dels seus negocis com a nivell de sensibilització i de donar a conèixer els seus serveis). En aquesta línia, tot i que no forma part de manera directa de l'estructura comunicativa de l'organització, és important destacar com els diferents negocis dels quals disposa a dia d'avui AMPANS han ajudat a visibilitzar i posicionar la marca així com també la seva tasca i han contribuït de manera indirecta en la sensibilització que també es pretén des del departament de comunicació.

Pel que fa al **Pla Estratègic de Comunicació** de l'organització, cal destacar també la seva importància més enllà de les línies estratègiques de treball i tenir en compte la seva funció avaluativa ja que segons la mateixa responsable de comunicació d'AMPANS, el Pla de Comunicació consta d'uns indicadors que els permeten avaluar la incidència de la tasca desenvolupada pel departament de comunicació, uns indicadors que segons apunta, en el cas d'AMPANS són positius. En la mateixa direcció, cal remarcar també l'encert a l'hora d'escollir una professional de l'àmbit de la comunicació per tal d'aplicar aquest Pla, una aposta que es pot considerar en consonància amb la professionalització de la mateixa organització i que es podria resumir amb les mateixes paraules de Joana Tubau, responsable de comunicació d'AMPANS: "Si no et coneixen, no t'estimen i si no t'estimen, no t'ajudaran. És necessari ser-hi present. T'han de conèixer i t'han de conèixer bé: has de donar la imatge que creus que ha de donar l'organització i això només ho sabem fer els professionals de la comunicació", (Joana Tubau, entrevista personal, 5 de maig de 2015). Des del seu punt de vista, la comunicació ha fet una gran tasca en la difusió d'entitats que no es coneixien gens. Pel que fa als recursos, des de la Fundació es considera que tenint en compte la complexitat

d'una organització i que la missió d'aquesta és en primera instància atendre bé a les persones, els recursos destinats a comunicació són suficients.

Com hem apuntat a l'inici d'aquestes conclusions parcials, a mode de resum, encara que la **web** formi part més de la projecció a l'exterior que no pas de l'estructura comunicativa en sí, si que és una bona eina de cara a 'avaluar' part de la tasca que es desenvolupa des de l'estructura comunicativa, motiu pel qual també val la pena destacar alguns aspectes dels analitzats en l'apartat corresponent. En aquest sentit, podem dir que la web d'AMPANS facilita de manera molt completa la informació bàsica sobre l'entitat (6 dels 6 indicadors són positius), un àmbit que seria el que possiblement té una relació més directa, dins el que queb, amb el funcionament de l'estructura comunicativa consistent en comunicar l'entitat com a tal. En la mateixa línia, podríem dir que la web d'AMPANS obtindria una bona puntuació pel que fa a la resta d'indicadors del primer esglaió (de 12, 10 positius i només 2 de negatius), que avalua informacions essencials, que tenen validesa gairebé permanent o que s'han d'actualitzar molt de tant en tant i que segons el Manual del qual s'han extret aquests indicadors totes les Entitats Sense Ànim de Lucre haurien de complir. Per contra, s'han detectat més anomalies en el segon esglaió, en què no podem obviar que el mateix Manual matisa que en cas d'autoavaluació per part de les entitats que tenen pocs recursos humans i econòmics i que, en conseqüència, generen una activitat limitada, no caldrà que compleixin. Tot i així, caldria valorar si AMPANS es troba dins aquesta categoria, ja que per la seva estructura comunicativa i després de la visita de camp d'observació no participant i de l'entrevista mantinguda amb la responsable de comunicació de la Fundació podríem dir que no es tracta d'una organització amb una activitat limitada. Paral·lelament, també caldria puntualitzar que la situació analitzada en aquest apartat de la web tampoc és dramàtica si tenim en compte que els indicadors en què es falla (de 14 indicadors en trobem 6 de positius, 6 de negatius i 2 que s'han comptabilitzat com a neutrals) són tots referents als estatuts i estan relacionats amb informació sobre els òrgans de govern. Sí que és remarcable en canvi, com a punt poc

coherent amb el que hem explicat fins aquí, el fet que en cap espai de la web es faciliti el nom i les dades de contacte de la persona encarregada de la comunicació de l'organització.



Gràfic 21. Infografia resum del resultat de la triangulació. Elaboració pròpia a partir de la discussió de cas

5.2 Associació Sant Tomàs – Vic

5.2.1. Informació sobre l'organització i anàlisi de l'entrevista

L'Associació Sant Tomàs, situada a Vic, es defineix (www.santtomàs.cat) com una entitat sense ànim de lucre, declarada d'utilitat pública, no governamental i no confessional, que col·labora amb les administracions i institucions públiques i privades per dur a terme la seva missió, consistent en millorar la qualitat de vida de les persones amb discapacitat intel·lectual i les seves famílies a la comarca d'Osona. Amb aquesta voluntat, té per objectius fomentar a tots nivells l'atenció a les persones amb discapacitat intel·lectual en els serveis ordinaris de la comunitat i vetllar per la seva màxima participació, la de llurs famílies i tutors, així com la dels professionals, en el desenvolupament i activitats de l'Entitat; promoure, crear i/o gestionar a la comarca d'Osona els centres i serveis que siguin necessaris i en la mesura de les seves disponibilitats; promoure la consciència pública sobre la problemàtica de la discapacitat intel·lectual i la solidaritat de la comunitat així com fomentar la prevenció i els estudis en aquest àmbit; donar suport a les famílies afectades i facilitar als pares, familiars i tutors informació, formació i assessorament adequat; facilitar la formació i el suport necessari perquè aquestes persones realitzin un treball que representi un estímul personal i que comporti un salari just i una normalització social. La promoció laboral es fomenta tant a nivell de la integració a l'empresa ordinària, col·laborant amb totes les empreses, persones i entitats, públiques o privades que puguin promocionar llocs de treball adequats, com a nivell de creació de centres especials de treball; i portar a terme totes aquelles accions encaminades a potenciar i promoure l'autogovern, el creixement personal, la normalització social i en general la millora de la qualitat de vida de les persones amb discapacitat intel·lectual.

Aina Arboix, de 29 anys i llicenciada en **Publicitat i Relacions Públiques**, fa 6 anys que és la responsable de comunicació de la Associació Sant Tomàs i, fent èmfasi en la missió de l'organització, explica també els objectius amb els quals treballen: "La nostra missió és millorar la qualitat de vida de les persones amb discapacitat

intel·lectual i la de les seves famílies a la comarca d'Osona i per tant, tots els serveis que tenim se centren en complir aquesta missió. Les persones amb qui treballem, doncs, són persones amb discapacitat intel·lectual, física i alguna de malaltia mental, i atenem persones des dels 0 fins als 8 anys" (Aina Arboix, entrevista personal, 30 d'abril de 2015). En xifres, el 2014 la Associació Sant Tomàs ha atès a 1649 usuaris, 679 dels quals són treballadors i alguns dels mateixos persones amb discapacitat intel·lectual.

L'Associació Sant Tomàs en xifres

Fundada l'any 1966

1649 persones ateses

1966 socis

201 voluntaris

679 treballadors (277 treballadors
usuaris)

81 persones treballen a l'empresa
ordinària amb el nostre suport.

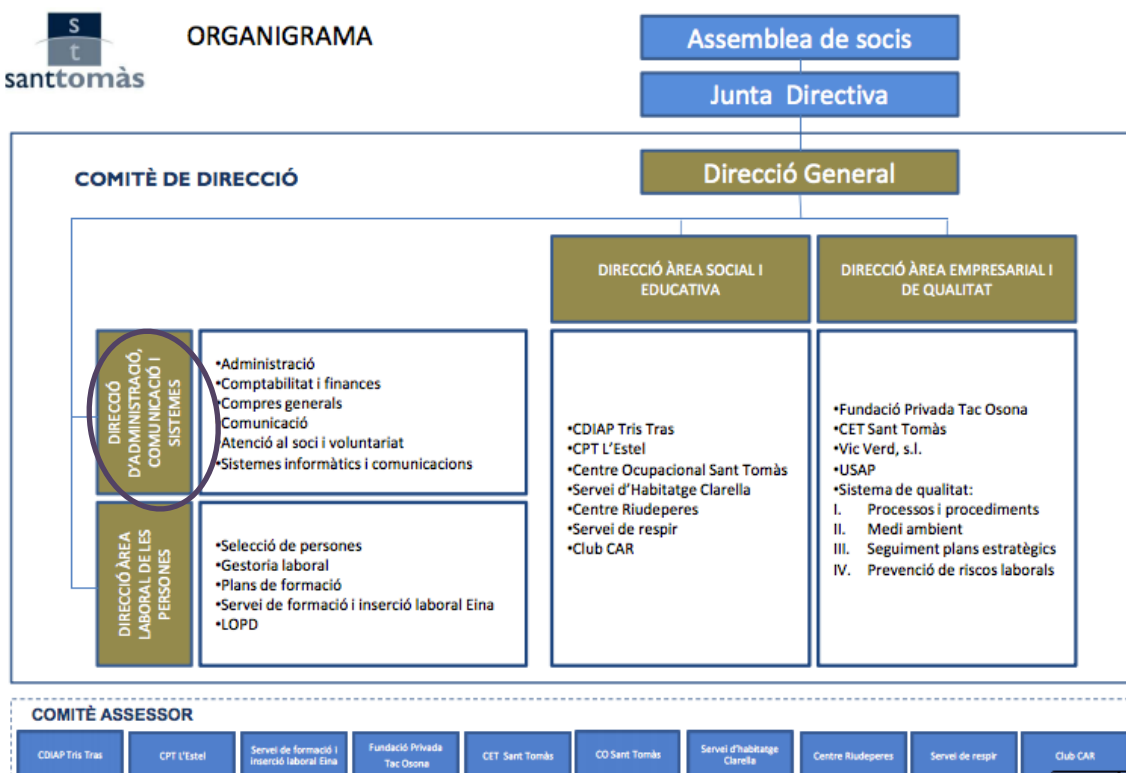
Gràfic 22. Captura de pantalla de Sant Tomàs en xifres a la seva web. Data de consulta: 20 d'agost de 2015

Entrant en matèria i centrant-nos en el **departament de comunicació**, Arboix explica com ha evolucionat la concepció de la comunicació i del departament dins l'organització al llarg dels anys: "Jo fa 6 anys que treballo aquí i el meu cap potser va començar tres o quatre anys abans que jo; el principi era molt diferent perquè hi havia molt la pregunta de per què feia falta el departament de comunicació: havia de demanar més, havia d'explicar més la necessitat de per què era important la comunicació... Ara amb l'ajuda de les xarxes socials també s'han adonat que, com que qui més qui menys té xarxes socials, algú ha de crear el contingut que hi ha darrera les xarxes socials, o quan sortim al diari, o fins i tot quan s'ha de fer algun escrit també em demanen com seria millor fer-ho... Tot i això encara i ha alguna situació en què han fet alguna cosa sense comentar-ho i penso: ostres, han fet això sense dir-ho? jo els hagués pogut ajudar... però fins i tot

per fer tríptics, per fer la memòria... ara sí, però al principi no veien tan la necessitat" (Aina Arboix, entrevista personal, 30 d'abril de 2015). Així, Arboix és conscient de la manca de pedagogia al respecte d'aquesta figura: "La creació d'aquesta figura generava dubtes de la mateixa manera que quan expliques a algú que treballes al departament de comunicació; la gent no entén ben bé què fas. Si no s'ha sentit mai a parlar, costa explicar-ho, i a nivell intern també costa perquè tu intentes transmetre les tasques de les que t'ocupes però no resulta fàcil; els dius: no, és que actualitzo la web, si teniu algun problema a nivell de comunicació digueu-ho, he d'anar a fer fotos, si teniu alguna idea per donar-nos a conèixer digueu-ho... I és una mica un procés d'anar conscienciant i fer entendre ben bé què fas i que necessites que es tingui en compte la teva feina" (Aina Arboix, entrevista personal, 30 d'abril de 2015).

Actualment, el **departament de comunicació és dins l'organigrama** de la Associació Sant Tomàs un departament més com ho podria ser el d'Administració, el de Recursos Humans, etc; hi ha un director general i quatre directors, i cada direcció s'ocupa d'una àrea. Fins a data d'aquesta entrevista, Arboix era la única persona al departament de comunicació, però des de fa relativament poc disposa d'una persona en pràctiques als matins que li dóna un cop de mà. Tot i ser ella la responsable de comunicació, a més d'assumir també la funció de secretària, i portar el pes important d'aquest departament, Arboix compta també amb el suport del seu director, que tot i no dirigir únicament la comunicació, també assumeix algunes tasques. Cal dir que pel que fa a temes de disseny, tenen el servei **externalitzat** i que per tant, queda a mans d'un dissenyador gràfic, que és qui s'encarrega de la maquetació dels continguts prèviament elaborats des del departament.

ORGANIGRAMA



Gràfic 23. Organigrama Associació Sant Tomàs, extret de la seva web. Data de consulta: Data de consulta: 20 d'agost de 2015

Així, l'Aina Arboix, en el seu dia a dia les **tasques** que desenvolupa són múltiples: des de la gestió de les xarxes socials fins a la relació amb els mitjans de comunicació, passant per l'actualització de la pàgina web, l'organització d'esdeveniments, la redacció i enviament de notes de premsa, l'elaboració d'elements comunicatius com poden ser tríptics, memòries, i similars, temes de captació de fons, cartes de condol, encàrrec de coixins rams (hi ha com tot un protocol en aquest sentit), i a banda, les tasques de secretària.

Desgranant una mica al detall les accions més destacades del departament de comunicació, Arboix destaca que la demanda d'informació per part dels **mitjans de comunicació**, una relació que gestiona de manera directa ella mateixa, acostuma a ser baixa: "Els mitjans no acostumen a demanar massa informació, som nosaltres que els anem al darrera a no ser que hi hagi algun fet noticable com per exemple que des de la Generalitat es digui que hi està havent retallades i aleshores els mitjans s'interessin per saber com ens afecta això a nosaltres..., però

generalment som nosaltres que contactem amb ells per informar-los. Per exemple, cada vegada que hi ha un esdeveniment, el comuniquem" (Aina Arboix, entrevista personal, 30 d'abril de 2015). En aquest sentit, Arboix també ressalta que la Fundació se sent ben tractada per part dels mitjans: "Cal dir que els mitjans ens cuiden molt: al ser una entitat gran a la comarca, ens publiquen i hi ha molt bona relació. A vegades també ens truquen per fer debats, etc. Però és clar, ells tenen el seu dia a dia i si no hi ha el factor notícia és difícil que et vinguin a buscar" (Aina Arboix, entrevista personal, 30 d'abril de 2015). Pel que fa a les peticions que puguin fer els mitjans, tot i manifestar que són poques, es gestionen indistintament a través del correu electrònic específic de comunicació o mitjançant el telèfon.

Sobre les **notes de premsa** que emet la Fundació, es calcula que se n'envien una mitjana de 1,5 per mes, tenint en compte que, segons Arboix, hi ha mesos que se n'envien dues o tres i d'altres menys. En aquest sentit, s'intenten enviar sempre en horari de matí, tot i que no hi ha una hora concreta. Una situació similar es produeix en el cas de les **rodes de premsa**, en què se'n fan una mitjana de 3 a l'any i tot i intentar-se fer en horari de matins, varia depenent del tipus d'esdeveniment. Així ho explica la responsable de comunicació del departament: "Mirem de fer-les al matí, però depèn de quin tipus d'esdeveniment es tracti. A vegades el que fem és parlar abans amb els mitjans de comunicació per saber si tenen alguna cosa aquell dia a aquella hora, per veure quan els va millor a ells i a les persones que han d'assistir a la roda. Estem parlant d'entre 2 i 3 mitjans que acostumen a venir, i en cas d'un acte important, podem arribar fins als 4" (Aina Arboix, entrevista personal, 30 d'abril de 2015). A les rodes de premsa s'acostuma a facilitar una nota de premsa i depenent del que es tracti també es fan tríptics, memòries, i a vegades algun dossier de premsa, i pel que fa a la ubicació d'aquestes, habitualment es fan a la sala de juntes, tot i que si es pot també se'n fan en altres llocs, explica Arboix: "(...) però si és alguna cosa més atractiva que té a veure amb jardins, per exemple, mirem de fer-les en algun lloc diferent" (Aina Arboix, entrevista personal, 30 d'abril de 2015). Pel que fa al criteri a l'hora d'apostar per fer una roda de premsa en comptes d'una nota, segons Arboix, es

té en compte si hi ha més agents implicats: “Fem rodes de premsa normalment quan hi ha altres entitats vinculades i els interessa poder parlar, explicar algun projecte... També en casos de signatures de convenis, coses més institucionals o que hi ha més actors implicats” (Aina Arboix, entrevista personal, 30 d'abril de 2015).

En aquesta línia, amb la mateixa freqüència des de la Associació Sant Tomàs es fan **campanyes-esdeveniments**, entenent aquests com a actes destinats a donar a conèixer l'organització: “Si considerem com a campanya el concert solidari que fèiem, o una cursa, podem dir que a l'any n'hi ha unes 3, que es fan sempre pensant en un públic en concret i a partí d'aquí s'elabora la campanya-esdeveniment per aconseguir l'objectiu determinat amb aquell target” (Aina Arboix, entrevista personal, 30 d'abril de 2015).

Pel que fa al **recull de premsa**⁶, Anna Arboix s'encarrega d'aquesta tasca, que mira de fer amb certa regularitat tot i que no la desenvolupa de manera sistemàtica. “El ‘clipping’ el fem des d'aquí, però no tinc una manera professionalitzada de dur-lo a terme; el fem com bonament podem” (Aina Arboix, entrevista personal, 30 d'abril de 2015).

Totes aquestes tasques es desenvolupen des del departament de comunicació sense partir d'un **pressupost** tancat destinat únicament a la comunicació, a la vegada que no es destina cap partida pressupostària a **publicitat**: “No treballem amb pressupostos tancats sinó que vaig demanant en funció de les necessitats i pel que fa a publicitat, no paguem res; tota la que fem és gratuïta i sempre mirem de poder-ne posar a tots els mitjans de comunicació, a qui els demanem ajuda i en general sempre ens donen un cop de mà: hi ha vegades que disposen de més espai per cedir-nos, altres dies menys, però sempre acostumen a col·laborar” (Aina Arboix, entrevista personal, 30 d'abril de 2015).

⁶ Veure exemple recull de premsa a https://prezi.com/-jcxwoi0ypt/untitled-prezi/?utm_campaign=share&utm_medium=copy

Si a l'inici de l'entrevista la responsable de comunicació manifestava que una de les eines que l'ha ajudat a conscienciar sobre la importància de la comunicació han estat les **xarxes socials**, cal dir que a dia d'avui la gestió d'aquestes és també una de les tasques que assumeix Arboix: "Ara per ara tenim Facebook, Twitter, un canal de Youtube, LinkedIn, un bloc, i aviat tindrem també Instagram. La nostra presència a les xarxes socials persegueix l'objectiu d'arribar al públic juvenil i de poder donar a conèixer la Fundació perquè som conscients que actualment si no estàs a la xarxa, la gent no et coneix" (Aina Arboix, entrevista personal, 30 d'abril de 2015). En aquest sentit, també manifesta que la presència de l'organització a les xarxes socials és sota el paraigües de Sant Tomàs. "Som a les xarxes socials amb el nom de Sant Tomàs, perquè això és la marca i nosaltres hem de cuidar la marca. En cada xarxa ja parlem dels diferents projectes, però si no, tampoc tindríem tan contingut com per publicar gairebé cada dia i d'aquesta manera, sota la marca mare sí que poder fer-ho" (Aina Arboix, entrevista personal, 30 d'abril de 2015). Arboix també manifesta que tot i notar un increment constant de seguidors, no tenen del tot analitzat en profunditat aquest aspecte. Altres eines de les quals disposa el departament de comunicació de la Associació Sant Tomàs són un butlletí electrònic, una Intranet, i plafons informatius.



Gent molt capaç!

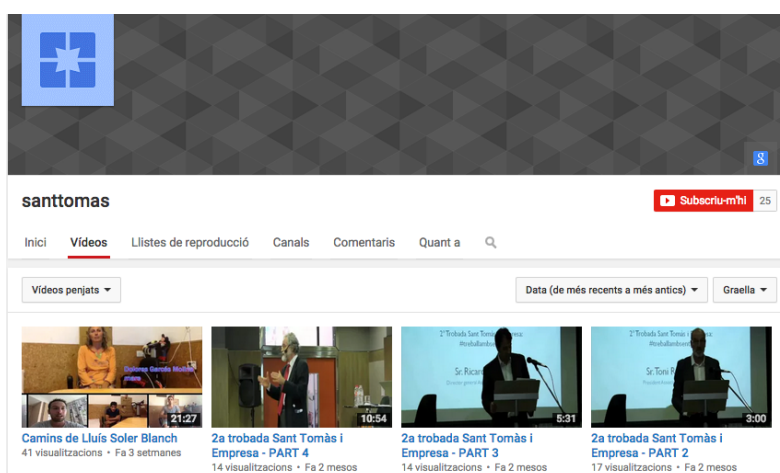
Gràfic 24. Xarxes Socials a les quals es pot accedir des de la web de l'Associació Sant Tomàs, a la capçalera de la seva web. Data de consulta: 20 d'agost de 2015



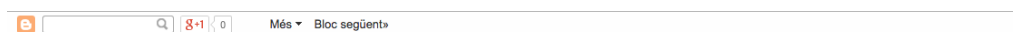
Gràfic 25. Facebook de l'Associació Sant Tomàs. 2.714 seguidors. Data de consulta: 20 d'agost de 2015



Gràfic 26. Twitter de l'Associació Sant Tomàs. 810 seguidors. Data de consulta: 20 d'agost de 2015



Gràfic 27. YouTube de l'Associació Sant Tomàs. Data de consulta: 20 d'agost de 2015



Associació Sant Tomàs

dijous, 30 de juliol de 2015

Atenció: probable concentració del sector de la discapacitat el proper 5 de setembre a Barcelona "Això sí que no. Copagament abusiu"

Arxivi del bloc

▼ 2015 (109)
▼ de juliol (10)
Atenció: probable concentració del sector de la di...
No us perdeu el nou espot de la Tavella!

CONTACTE:

C/. Sot dels Pradals, 7 -
Apartat de Correus 118.
08500 VIC. Tel.
93.885.44.82 -Fax.
93.885.01.95

Gràfic 28. Bloc de l'Associació Sant Tomàs. Data de consulta: 20 d'agost de 2015

La comunicació a la Fundació Tomàs a dia d'avui no es regeix per cap **Pla de Comunicació** escrit, i tot i que des del departament s'és conscient que seria necessari poder disposar d'aquesta eina, ara per ara es treballa en base al dia a dia. Així ho explica la seva responsable: "El Pla de Comunicació és un deure

pendent, com també ho és el Pla de comunicació de crisi. Sí que fem Plans de Comunicació concrets per a cada campanya, però un de general no el tenim per falta de temps. Per altra banda, hi ha qui també et diu que estaria bé externalitzar l'elaboració d'un Pla de Comunicació, però és clar, per això també es necessiten diners. Per tant, actualment treballem en base al dia a dia. El Pla de Comunicació el tens al cap; tenim present en quin llenguatge ens comuniquem en funció del nostre target, al ser una entitat això s'ha de tenir molt clar perquè tenim des de socis fins a clients, famílies, usuaris, treballadors... i cal tenir-ho molt clar. Quan hi ha un esdeveniment, per exemple, podem dir que ens fem els *mini plans* de comunicació per no descuidar-nos res ni a ningú, que ja és una mica en definitiva del que es tracta d'un Pla de Comunicació, de tenir clares totes les eines i els targets" (Aina Arboix, entrevista personal, 30 d'abril de 2015).

En aquesta mateixa línia, tampoc es disposa de cap document escrit a nivell de **comunicació interna**, però sí que es duen a terme accions en aquest sentit: "A nivell de comunicació interna tenim una intranet cutre que en diem butlletins electrònics, a vegades específics pels treballadors i a vegades per a tothom. Quan tinguem diners esperem poder tenir una Intranet millor. També disposem de plafons informatius a tots els llocs, però al ser tants treballadors i a tants llocs diferents, a vegades és complicat. Jo sempre intento per quan hi ha un esdeveniment fer cartells perquè es pengin al màxim de llocs. També és cert que si tothom es llegís el butlletí, també estaria tothom assabentat de tot, però a vegades t'assabentes més de les coses per les xarxes socials que per la comunicació interna. En aquest sentit, cal dir que no fem distinció del missatge a nivell intern entre els diferents treballadors encara que hi hagi treballadors amb discapacitats: el que es fa és imprimir per exemple el butlletí i penjar-lo a les aules perquè el puguin llegir, i mensualment s'envia un butlletí electrònic" (Aina Arboix, entrevista personal, 30 d'abril de 2015). Al no disposar de Pla de Comunicació escrit, no es disposa tampoc de **pla de comunicació de crisi**.

La situació detallada per Arboix en el cas del Pla de Comunicació és molt similar pel que fa a la **segmentació de públics**, que tot i no tenir-la per escrit, sí que es contempla en el dia a dia del departament de comunicació. Així ho explica la responsable del departament. “No la tenim per escrit (la segmentació de públics), però sí que la tenim molt present a l'hora d'elaborar la comunicació perquè és important saber si ens estem dirigint a socis, a voluntaris... Per exemple, en el cas de la cursa nocturna que organitzem, ens dirigim a tothom; però en altres casos puntuals les comunicacions que fem van destinades a públics més determinats. Els públics que tenim presents en la segmentació mental que tenim són els treballadors, voluntaris, socis, famílies, usuaris (que s'engloben dins la família), la junta, institucions públiques i mitjans de comunicació” Arboix (Aina Arboix, entrevista personal, 30 d'abril de 2015). En tots els casos, es comparteixen els objectius perseguits, segons Arboix: “Els objectius que perseguim són que es conegui la tasca de Sant Tomàs i la necessitat que aquesta existeixi. També donar naturalitat a la situació de les persones amb discapacitat intel·lectual perquè tinguin una inclusió social dins la societat i treballar perquè l'entorn cregui en nosaltres i fins i tot ens contractin serveis, ens facin donatius... perquè en definitiva, depenem de la societat; tant del govern per una banda perquè ens doni subvencions, que cada cop n'hi ha menys, com de la gent que creu en tu i et contracta i per tant, finança el dia a dia” (Aina Arboix, entrevista personal, 30 d'abril de 2015).

En aquest sentit, sí que es té en compte, segons comenta Arboix, una certa **jerarquització** pel que fa als públics: “Tampoc és una cosa que tinguem escrita, però sí que se sap que la junta és el més important; cada mes hi ha una reunió de junta en què s'expliquen totes les activitats. I igualment, quan s'envia informació als mitjans de comunicació, s'intenta que abans s'hagi informat per la Intranet encara que sigui amb poques hores de diferència” (Aina Arboix, entrevista personal, 30 d'abril de 2015).

La mateixa situació del Pla de Comunicació i de la segmentació de públics es reproduïx en la pràctica de '**benchmarking**': “Tot i que tampoc ho tenim per

escrit, sí que el director té bastant present el mapa d'organitzacions similars i a més ens nodrim d'informació d'organitzacions amb qui tenim relació com Sinergrup o Dincat, i això ens és molt pràctic perquè ens permet estar al dia del sector" (Aina Arboix, entrevista personal, 30 d'abril de 2015).

Sobre la **importància del departament de comunicació**, Arboix diu que si hagués de valorar l'estat actual de la comunicació dins l'organització posaria un 8: "S'ha treballat molt i s'estan fent moltíssimes coses però la comunicació és un món que no para i per tant sempre hi ha coses a fer-hi. T'adones que podries ser molt més actiu a les xarxes, tenir-hi una persona dedicada exclusivament; tenir una persona dedicada únicament a organitzar esdeveniments, una altra a la comunicació interna... De les necessitats ja en som conscients i les veiem però no hi ha prou temps material o capacitat monetària per poder arribar a tot. De totes maneres, com que penso que hem millorat molt respecte els inicis, posaria un 8 a l'estat actual de la comunicació" (Aina Arboix, entrevista personal, 30 d'abril de 2015).

De la seva reflexió, se'n desprèn també la insuficiència pel que fa als **recursos**: "Els recursos dels quals disposem com a departament de comunicació penso que no són suficients però perquè sempre en falten: per ganes, tindria una web més xula, una Intranet millor... Evidentment, no ens podem queixar, però sempre es pot millorar" (Aina Arboix, entrevista personal, 30 d'abril de 2015).

Seguint amb la importància de l'existència d'un departament de comunicació en una organització com la Associació Sant Tomàs, Arboix reivindica la màxima del **"Tot comunica"**: "No existeixes si no dius que existeixes, de la mateixa manera que comuniqués fent tot el que fas i dius perquè això és una manera de parlar, de comunicar. Per exemple, si tu estàs al carrer Sot dels Pradals, saps que hi ha la Fundació, però amb el cartell mateix ja estàs comunicant. Amb això però, no n'hi ha prou: estem en un món molt canviant, amb unes eines molt potents, la gent s'informa molt (abans o llegies el diari o no sabies res. Ara la gent és molt proactiva a buscar informació i a saber-ho tot). Per tant, és molt important comunicar tot el

que fas, igual que és molt important que el què facis estigui bé, perquè si el departament de comunicació no creu en el que fa o no s'estan fent bé les coses des de dins de l'entitat, és més difícil" (Aina Arboix, entrevista personal, 30 d'abril de 2015). Així, per Arboix la funció de comunicar i fer-ho bé és una tasca que es plasma al carrer. Amb tot però, també assegura que els mateixos usuaris i usuàries han fet molta feina al respecte: "La funció de comunicar es nota al carrer, i la sort que tinc és que a la Associació Sant Tomàs, encara que no hi hagués ningú de comunicació, les mateixes famílies, usuaris... han estat un altaveu. Ja fa anys hi va haver una campanya per aconseguir diners per construir la finca i trucaven a les portes perquè la gent els donés diners per poder-la comprar i això va fer una campanya brutal. Fa 4 anys vaig fer una investigació de mercat a la meua manera anant dos dies a Plaça Major demanant si la gent coneixia l'associació i de 100 enquestes, només una persona no ens coneixia; això és una ratio brutal. A més, un dissabte a la Plaça major no només hi ha gent de Vic sinó que hi ha gent de tota la comarca i vaig adonar-me que poc o molt a la gent els sonava i ens coneixien; potser a la gent jove els sonava i deien 'si gent amb discapacitat, allò mal dit, subnormals, gent amb retard'... però la gent sabia que existíem" (Aina Arboix, entrevista personal, 30 d'abril de 2015). I també satisfeta de la seva feina, ressalta la importància que atribueix a la comunicació: "Si no cregués en el departament de comunicació ja no faria la feina que estic fent; no només a nivell de Sant Tomàs, sinó a nivell mundial, la comunicació és com un boom: la comunicació ja existia a Estats Units, però potser era més publicitat, i ara la comunicació ja va més enllà" (Aina Arboix, entrevista personal, 30 d'abril de 2015). Aprofitant aquesta puntualització, es demana a l'entrevistada sobre la necessitat que les empreses, i en el cas que ens ocupa les organitzacions, distingeixin bé la comunicació del màrqueting, una diferenciació que Arboix té clara: "Jo entenc el Màrqueting com una cosa de producte: com el venc, a quina estanteria el poso, a quins llocs... jo és la idea que en tinc. La Comunicació en canvi, és com la marca que va més enllà, ho és tot: la manera com un parla, la manera com un respon al telèfon, com va vestit, com hi ha el cartell a la porta, si hi ha faltes en un text, la manera com ens dirigim a les famílies si hi ha un

esdeveniment... és que tot comunica, i en una entitat cal tenir molt clar que has de ser molt coherent amb la teva missió; no se't pot oblidar mai. Ni a la web ni enlloc" (Aina Arboix, entrevista personal, 30 d'abril de 2015).

En ser preguntada sobre si aquest àmbit –i la Associació Sant Tomàs concretament- tenen el **reconeixement** que haurien de tenir a nivell social, Arboix pensa que es coneixen però reivindica el paper de les organitzacions més petites com és el cas de la Associació Sant Tomàs. "A vegades potser es coneix més Metges sense fronteres, Creu Roja, Oxfam.. i les entitats a petita escala no tant, la qual cosa fa que es vegi com més fàcil donar diners a una d'aquestes més grans i això sí que penso que s'hauria de tenir més en consideració. A les petites les coneixes quan tens algun familiar, amic, algú que hi treballa... si no, la gent no s'acaba interessat i potser tampoc es qüestiona fer-nos donatius. Ens coneixen d'aquella manera. A la vegada però, veus que de reconeixement sí que n'hi ha perquè quan vas a demanar suports, quan parles amb els mitjans de comunicació, ... la gent et reconeix la feina. La necessitat d'aquestes entitats la gent l'entén i la dóna per feta. De fet, és una feina que ja van fer els avis l'any 1966: la Associació Sant Tomàs inicialment va néixer amb el suport de la societat civil, en aquells moments també hi havia l'església, els ajuntaments, ... i això ja et dóna un reconeixement important" (Aina Arboix, entrevista personal, 30 d'abril de 2015). Amb tot, Arboix també parteix de la necessitat que les organitzacions siguin autosuficients: "A nivell de finançament anem presentant projectes i ens donen algunes subvencions, també rebem un tant per persona... però ens hem d'autofinançar per anar bé perquè no es pot dependre del govern: no pots creure q serà tota la vida ric perquè és el que ha passat amb la crisi. Cal anar fent projectes per anar més enllà, per demostrar que podem, que la gent amb discapacitat és vàlida, que la societat els necessita i que són com nosaltres, i alhora, per finançar-te: són com dues tasques paral·leles, l'econòmica, i la de les persones, de conscienciació, que les persones tinguin feina, que les famílies se sentin ateses... ha d'anar paral·lel perquè si no tens diners no pots avançar però si

les famílies no estan ben cuidades, ja no estaries fent la teva missió" (Aina Arboix, entrevista personal, 30 d'abril de 2015).



Gràfic 29. Darrer vídeo de l'Associació Sant Tomàs (#naturalmentcapaços) en què s'expliquen, a través d'experiències personals, els serveis de l'Associació. Font: <https://www.youtube.com/watch?v=unU8XTdVa3A> Data de consulta: 20 d'agost de 2015

5.2.2. Anàlisi de la web <http://www.santomas.cat/ca>

1. Primer esglaió

	SÍ	NO	Observacions
Bloc 1. L'entitat			
<p>1.1 Es publiquen el nom i els signes distintius gràfics de l'entitat?</p> <p>Nom complet de l'entitat, sigles (si es fan servir) o altres distintius gràfics com logotips (quan es tinguin). Han de trobar-se, com a mínim, a la pàgina d'inici.</p>			
<p>1.2 S'informa sobre la forma jurídica de l'entitat?</p> <p>Ha de constar si es tracta d'una associació, federació, fundació o altra forma jurídica que correspongui i a quina</p>			

<p>institució es troba registrada. Les entitats declarades d'utilitat pública ho han de fer constar i publicar la resolució de declaració o l'enllaç a la pàgina oficial on estigui publicada la declaració en accés obert.</p> <p>http://www.santtomas.cat/ca/sant-tomas/coneixer-sant-tomas/presentacio/que-es-sant-tomas</p>			
<p>1.3 Es publica informació sobre la missió, la visió i els valors de l'entitat?</p> <p>Definició de la missió, visió i valors de l'entitat. S'ha d'incloure quin és l'àmbit territorial d'actuació.</p> <p>http://www.santtomas.cat/ca/sant-tomas/coneixer-sant-tomas/presentacio/que-es-sant-tomas</p>			
<p>1.4 Es publica informació sobre quines són les persones o els col·lectius que poden ser membres, beneficiaris o usuaris?</p> <p>Informació sobre quines persones o col·lectius poden ser socis o poden estar vinculats a l'entitat i quines persones o col·lectius es beneficien de les actuacions que desenvolupa l'entitat. També cal definir els usuaris, si l'entitat ofereix serveis a les persones.</p> <p>http://www.santtomas.cat/ca/sant-tomas/coneixer-sant-tomas/a-qui-ens-adrecem</p>			
<p>1.5 Es publica informació sobre la creació i història de l'entitat?</p> <p>Explicació de l'origen de l'entitat i de les fites i/o canvis més significatius, amb dades sobre l'evolució del nombre de socis, voluntaris, activitats i/o projectes més importants que s'han realitzat, persones fundadores, canvis a la direcció, etc.</p> <p>http://www.santtomas.cat/ca/sant-tomas/coneixer-sant-tomas/presentacio/historia</p>			
<p>1.6 S'informa sobre les seus de l'entitat i l'atenció al públic?</p> <p>Publicació de les dades necessàries per contactar amb l'entitat: adreça, telèfon i correu electrònic d'informació general, així com els horaris d'atenció al públic. És recomanable que aquesta informació es trobi al peu de la pàgina d'inici o en un lloc molt visible. A més, es pot fer un apartat de contacte que inclogui aquestes informacions amb altres eines com mapes de localització o informacions complementàries (per exemple, com arribar-hi en transport públic). Les entitats que tenen més d'una seu han d'oferir informació de totes.</p>			

<p>http://www.santtomas.cat/ca/sant-tomas/coneixer-sant-tomas/on-som</p>			
Bloc 2. Òrgans i persones que gestionen i/o formen l'entitat			
<p>2.1 Es publica informació sobre quins són els òrgans de govern?</p> <p>Organigrama de govern de l'entitat i explicació sobre les competències dels diferents òrgans de govern.</p> <p>http://www.santtomas.cat/ca/sant-tomas/coneixer-sant-tomas/com-estem-organitzats</p>			
<p>2.2 Es publica informació sobre les funcions dels càrrecs que formen els òrgans de govern?</p> <p>Explicació sobre les funcions de cadascun dels càrrecs que conformen els diferents òrgans de govern.</p>			
<p>2.3 Es publica informació sobre les persones que formen part dels òrgans de govern?</p> <p>Nom complet, fotografia i data d'inici en el càrrec de cada una de les persones que formen part dels òrgans de govern de l'entitat.</p>			
Bloc 3. Com es gestiona l'entitat			
<p>3.1 S'informa de si l'entitat és membre o col·labora amb altres organitzacions públiques o privades?</p> <p>Explicació sobre la col·laboració amb altres entitats del mateix nivell, de l'adscripció a altres organitzacions superiors com federacions, coordinadores, etc. o sobre convenis de col·laboració subscrits. Indicació de quines són les organitzacions implicades (i enllaços a les seves pàgines), en quina manera es participa (òrgans directius, assemblees...), les motivacions, condicions i beneficis de la col·laboració. Es valora com a bona pràctica la publicació dels documents de col·laboració signats amb aquestes organitzacions.</p> <p>http://www.santtomas.cat/ca/sant-tomas/coneixer-sant-tomas/presentacio/amb-qui-col.laborem</p>			
Bloc 4. Com s'informa sobre l'entitat			

En aquest esglaió no hi ha cap indicador d'aquest bloc.		
Bloc 5. Procediments de participació		
5.1 S'informa del procediment que s'ha de seguir per a ser soci? Explicació de les condicions i del procediment que s'ha de seguir per a ser soci (persona física o jurídica). Si són necessaris formularis han d'estar disponibles en línia. http://www.santtomas.cat/festesoci		
5.2 S'informa del procediment que s'ha de seguir per a ser voluntari o col·laborador? Explicació de les condicions i del procediment que s'ha de seguir per a ser voluntari o col·laborador. Si són necessaris formularis han d'estar disponibles en línia. http://www.santtomas.cat/festevoluntari		

2. Segon esglaió

	SÍ	NO	Observacions
Bloc 1. L'entitat			
1.7 Es publiquen els estatuts? Estatuts vigents complets i amb les modificacions que s'hagin introduït. http://www.santtomas.cat/Uploads/docs/Estatuts%20Associaci%F3%20Sant%20Tom%EOs%20inscrits%20a%20Just%EDcia%207_10_13.pdf			
1.8 Es publica informació sobre els aspectes més destacats dels estatuts? Extracte dels estatuts amb les informacions més rellevants. http://www.santtomas.cat/Uploads/docs/Estatuts%20Associaci%F3%20Sant%20Tom%EOs%20inscrits%20a%20Just%EDcia%207_10_13.pdf			
1.9 S'informa sobre quines són les línies de treball? Informació sobre quines són les línies principals de treball, tals com: formació, investigació, assessorament, etc. http://www.santtomas.cat/Uploads/docs/Estatuts%20Associaci%F3%20Sant%20Tom%EOs%20inscrits%20a%20Just%EDcia%207_10_13.pdf			

7_10_13.pdf			
Bloc 2. Òrgans i persones que gestionen i/o formen l'entitat			
<p>2.4 Es publica un correu electrònic de contacte de cada una de les persones que formen part dels òrgans de govern?</p> <p>Correu electrònic de contacte de cada una de les persones que formen part dels òrgans de govern.</p>			
<p>2.5 Es publica informació sobre la trajectòria de les persones que formen part dels òrgans de govern?</p> <p>Informació personal i/o professional de cada una de les persones que formen part dels òrgans de govern de l'entitat.</p> <p>S'han de destacar les dades que millor expliquin la vinculació de la persona amb les finalitats de l'entitat.</p>			
<p>2.6 Es publica informació estadística sobre socis, voluntaris i altres persones vinculades a l'entitat?</p> <p>Publicació de dades, actualitzades cada any, sobre el nombre de persones sòcies, voluntàries, col·laboradores, beneficiàries, etc. Com a reconeixement per la seva feina, es poden publicar també noms, fotografies (individuals o de grup) i indicacions sobre les tasques que desenvolupen, sempre que hagin donat el seu consentiment previ. L'entitat ha de tenir aquest consentiment signat per les persones interessades, però no l'ha de publicar.</p> <p>http://www.santtomas.cat/ca/sant-tomas/coneixer-sant-tomas/memories-d_activitats</p>			
Bloc 3. Com es gestiona l'entitat			
<p>3.2 S'informa sobre la periodicitat amb què es reuneixen els òrgans de govern?</p> <p>Informació sobre cada quan es reuneixen els òrgans de govern, i les dates i horaris en què ho acostumen a fer.</p>			
<p>3.3 Es publica informació sobre quin és el marc legal que regula el funcionament de l'entitat?</p> <p>Esment del marc legal que regula el funcionament de l'entitat, segons la seva tipologia jurídica.</p> <p>S'han de publicar els documents esmentats o s'ha d'enllaçar a les pàgines dels organismes oficials on es poden consultar.</p> <p>http://www.santtomas.cat/ca/sant-tomas/recursos/legislacio--normatives</p>			

<p>3.4 Es publica informació sobre altres documents interns que regulen el funcionament de l'entitat?</p> <p>Informació sobre documents interns aprovats pels òrgans de govern, que regulen el funcionament de l'entitat complementant el marc legal. Explicació del contingut i enllaç als documents primaris complets.</p> <p>Si no hi ha documents interns, cal indicar que s'apliquen exclusivament les regulacions legals.</p>			
<p>3.5 Es publica el pressupost anual?</p> <p>Explicació comprensible del pressupost anual, que pot anar acompanyada de taules, gràfics, infografies o documents audiovisuals que facilitin la seva comprensió. Publicació també del document complet amb el pressupost vigent aprovat per l'òrgan de govern competent.</p> <p>http://www.santtomàs.cat/Uploads/docs/MEMORIA%202015(1).pdf</p>			
<p>3.6 Es publica informació sobre l'origen dels ingressos?</p> <p>Explicació sobre les diferents fonts d'ingressos. Quan l'origen són les administracions públiques, informació completa amb especificació cas a cas de la tipologia de l'ingrés (subvencions, convenis, contractes o altres), les quanties rebudes o altres beneficis, la institució de procedència i l'objecte. Cal publicar també els documents font corresponents. Quan provenen de donacions o patrocinis, informació sobre el nombre de donacions, l'origen (sempre que s'escaigui), i la quantitat global ingressada. També s'ha de donar aquesta informació per a les quotes de socis. Especificar també quan el finançament prové d'activitats de captació, com col·lectes, venda de productes, etc. Publicació de la dada global d'ingressos per tots els conceptes.</p>			<p>Sí que es publica aquesta informació a les memòries però no es detallen les tipologies de l'ingrés ni els documents corresponents.</p>
<p>3.7 Es dóna informació sobre quina part del pressupost es dedica a l'execució de projectes i activitats relacionades amb la missió de l'entitat?</p> <p>Informació en termes absoluts i en percentatge de quina part del pressupost es dedica a despeses dedicades a l'execució de projectes i activitats relacionades amb la missió de l'entitat, i quina a despeses d'administració, pagament d'impostos i altres relacionades amb la gestió.</p>			
<p>Bloc 4. Com s'informa sobre l'entitat</p>			
<p>4.1 Es publiquen notícies sobre l'entitat?</p> <p>Publicació d'una notícia al mes, com a mínim, sobre l'entitat. La freqüència dependrà de les activitats desenvolupades i</p>			<p>A la nota de premsa hi podem trobar un contacte</p>

<p>del nombre de socis o usuaris de l'entitat.</p> <p>http://www.santtomas.cat/ca/sant-tomas/coneixer-sant-tomas/sala-de-premsa</p>			<p>per a més informació.</p>
<p>Bloc 5. Procediments de participació</p>			
<p>5.3 Es publica el nom de la persona encarregada de la comunicació de l'organització i el seu contacte?</p> <p>Identificació de la persona encarregada de la comunicació amb nom, correu electrònic, telèfon de contacte (pot ser el de l'entitat) i horaris d'atenció.</p>			<p>A les notes de premsa sí que es facilita el contacte i la persona encarregada de comunicació, però no de manera visible a la web, així com tampoc es faciliten els horaris d'atenció.</p>

5.2.3. Resum del cas

A mode de resum i com a conclusions de la triangulació que podem fer a partir de la visita de camp d'observació no participant, de l'entrevista en profunditat i de l'anàlisi de la web de la Associació Sant Tomàs, seguint el criteri de la classificació establert en aquesta Tesi (punt 3.4), ens trobem davant una estructura comunicativa amb una **cap de comunicació amb tasques compartides** ja que tot i ser una la persona al capdavant del departament destinat a la comunicació i concebre's aquest de manera transversal, també depèn d'una direcció específica d'administració, comunicació i sistemes, i la mateixa professional porta a terme també altres tasques paral·leles a les estrictament comunicatives.

Cal dir que l'organització no disposa d'un Pla Estratègic de Comunicació tot i que des de la mateixa s'és conscient de la necessitat d'aquest i sí que es fan, segons declaracions de l'entrevistada, petits plans de comunicació per a cada esdeveniment que s'organitza. En aquest sentit, la persona responsable de la

comunicació dins l'organització també ressalta el fet que tot i no disposar d'un Pla Estratègic de Comunicació per escrit i treballar en base al dia a dia, sí que es tenen molt en compte aspectes com la segmentació de públics, que no està tampoc feta de manera rigorosa però es té present a l'hora d'elaborar les comunicacions; el mateix passa pel que fa a la jerarquització de públics. No es disposa de Pla de Comunicació de crisi ni de Pla de Comunicació interna.

Tot i aquesta mancança, el fet que es tinguin en compte aspectes que formen part d'un Pla Estratègic de Comunicació es deu a la **professionalització del departament**, que compta amb la figura d'una **llicenciada en Publicitat i Relacions Públiques**. Un punt que li juga en contra a l'hora de desenvolupar la seva feina és però, segons podem deduir de l'entrevista i de la visita de camp, segurament, el factor temps ja que a banda de fer-se càrrec de la comunicació de l'organització, aquesta persona també assumeix les tasques de secretaria. Per aquest motiu a data de l'entrevista es disposava d'una persona en pràctiques per tal de poder donar un cop de mà en les tasques de comunicació. Fruit d'aquesta situació podem deduir que l'aposta per poder cobrir totes les necessitats a nivell comunicatiu hi és i que possiblement el que manquen són recursos. De fet, així mateix es posa de manifest en l'entrevista, en que tot i mostrar-se satisfeta de la feina que s'ha fet i s'està fent a nivell comunicatiu dins la Fundació, la persona entrevistada també destaca que els recursos sempre podrien ser més i això permetria millorar la web, disposar d'una millor Intranet...

Cal destacar també com la persona encarregada de la comunicació remarca la dificultat que ha tingut al llarg dels anys dins l'organització per fer entendre la funció de la seva figura. Com a contrapartida, també apunta que indirectament es va fer molta feina pel que fa a comunicació sobre la Fundació en una campanya de recaptació de fons per a la construcció de la finca, una tasca anterior a la seva incorporació en què van ser les mateixes famílies usuàries les que van fer calar el missatge. En aquest sentit, l'actual responsable de comunicació de l'organització, a falta de mecanismes més sofisticats, manifesta

haver fet un estudi a peu de carrer per saber quin coneixement hi ha de la Fundació a nivell de la comarca i de 100 enquestes, només una persona no coneixia la Associació Sant Tomàs (2011). Esdevé exemplificador el cas a les paraules de la responsable de comunicació, que fent honor als seus estudis de Publicitat i Relacions Públiques es remet a la màxima del 'tot comunica' per posar de manifest la importància de la bona comunicació: "No existeixes si no dius que existeixes (...) la Comunicació ho és tot: la manera com un parla, la manera com es respon al telèfon, com es va vestit, com hi ha el cartell a la porta, si hi ha faltes en un text, la manera com ens dirigim a les famílies en un esdeveniment... és que tot comunica, i en una entitat cal tenir molt clar que has de ser molt coherent amb la teva missió; no se't pot oblidar mai, ni a la web ni enlloc" (Aina Arboix, entrevista personal, 30 d'abril de 2015).

Recuperant la part del dia a dia que es porta a terme dins l'estructura comunicativa de la Associació Sant Tomàs, veiem com a funcions més destacades les següents:

- **Relació amb els mitjans de comunicació**, que es concreta a través de contacte directe via telèfon o correu electrònic. Es té una bona relació amb els mitjans i des de la Associació Sant Tomàs se senten ben cuidats per aquests;
- Elaboració de **notes de premsa**: una mitjana de 1,5 al mes que s'intenten enviar sempre al matí però no en cap hora concreta. S'acostuma a generar més informació de la que és demanada pels mitjans de comunicació i aquests, per manca de recursos acostumen a afusellar les notes, de manera que aquestes esdevenen una bona eina per ambdues parts.
- **Rodes de premsa**: una mitjana de 3 a l'any i es fan quan hi ha altres entitats vinculades amb la informació a facilitar i els interessa poder-se explicar bé, en cas de signatures de convenis... Abans de programar-los, es parla amb els mitjans de comunicació per conèixer la seva disponibilitat. S'acostumen a fer a la sala de juntes tot i que si es pot

en ocasions es mira de fer-les en llocs més atractius. En aquests tipus d'actes es facilita habitualment una nota de premsa i si és necessari es donen tríptics, memòries, dossiers de premsa...

- **Campanyes:** Més que campanyes, parlen d'esdeveniments/actes que tenen l'objectiu de donar a conèixer l'organització. Se'n fan una mitjana de 3 a l'any. Tipus: curses, concert solidari...
- **Recull de premsa:** no es fa de manera 'professionalitzada' seguint cap mètode més que el d'anar consultant als diferents mitjans, via Internet paraules clau, etc. ni tampoc diàriament però sí amb certa regularitat.
- **Benchmarking:** no s'ha fet res per escrit però des de direcció es treballa sempre tenint molt en compte el mapa d'organitzacions similars;
- Elaboració de **memòries**; el disseny d'aquestes, igual que el d'altres publicacions està externalitzat;
- **Butlletí electrònic** que conceben com la seva Intranet;
- Actualització dels **plafons informatius** dels quals disposa l'organització, situats a diferents punts;
- Gestió de les **xarxes socials**; l'organització disposa de Facebook, Twitter, YouTube, bloc, LinkedIn i hi ha la previsió d'obrir un compte d'Instagram. Cal destacar que des de la seva web, a data de 20 d'agost però, només hi ha enllaços directes a les quatre primeres xarxes socials. En la mateixa línia, i tal com es pot veure en l'apartat d'anàlisi d'aquesta organització a través de la corresponent captura de pantalla, cal destacar com a punt flac el fet que el canal de YouTube no s'identifica visualment amb la imatge de l'organització. L'aposta per les xarxes socials respon a la voluntat d'arribar al públic juvenil i de donar a conèixer la Fundació. En aquest sentit, es registra un augment constant però no es disposa d'un anàlisi profund d'aquest creixement. Totes les xarxes socials estan sota la mateixa marca de la Associació Sant Tomàs ja que es considera que pel seu

volum d'activitat, no donaria per diversificar-les segons els diferents projectes, que ja es recullen en cadascuna de les xarxes. Segons la persona responsable de la comunicació, les xarxes socials són una de les eines que més han contribuït a donar importància de la comunicació dins l'organització.

Totes aquestes tasques es desenvolupen sense partir d'un **pressupost** tancat destinat únicament a comunicació sinó que es funciona segons necessitats. En aquest sentit, cal destacar **no es destina pressupost a publicitat** ja que sempre que se'n fa és de manera gratuïta.

Pel que fa a la **web** de la Associació Sant Tomàs, podem dir que facilita de manera molt completa la informació bàsica sobre l'entitat (6 dels 6 indicadors són positius), un àmbit que seria el que possiblement té una relació més directe, dins el que cap, amb el funcionament de l'estructura comunicativa consistent en comunicar l'entitat com a tal. En la mateixa línia, podríem dir que la web de la Associació Sant Tomàs obtindria una bona puntuació pel que fa a la resta d'indicadors del primer esglaió (de 12, 10 positius i només 2 de negatius), que avalua informacions essencials, que tenen validesa gairebé permanent o que s'han d'actualitzar molt de tant en tant i que segons el Manual del qual s'han extret aquests indicadors totes les Entitats Sense Ànim de Lucre haurien de complir. Per contra, té algunes mancances en el segon esglaió, en què no podem obviar tampoc que el mateix Manual matisa que en cas d'autoavaluació per part de les entitats que tenen pocs recursos humans i econòmics i que, en conseqüència, generen una activitat limitada, no caldrà que compleixin. Tot i així, caldria valorar si de la Associació Sant Tomàs es troba dins aquesta categoria, ja que per la seva estructura comunicativa i després de la visita de camp d'observació no participant i de l'entrevista mantinguda amb la responsable de comunicació de la Fundació podríem dir que no es tracta d'una organització amb una activitat limitada. Paral·lelament també caldria puntualitzar que la situació analitzada en aquest apartat de la web tampoc és dramàtica si tenim en compte que els

indicadors en què es falla (de 14 indicadors en trobem 7 de positius, 5 de negatius i 2 de neutres) són molts referents als estatuts i estan relacionats amb informació sobre els òrgans de govern. Sí que és remarcable en canvi, la manca de detall i pel que fa a temes de pressupost i origen dels ingressos, així com també es podria millorar l'accés a la informació sobre el nom i les dades de contacte de la persona encarregada de la comunicació de l'organització, ja que només es troba dins les notes de premsa.



Gràfic 30. Infografia resum dels resultats a partir de la triangulació. Elaboració pròpia a partir de la discussió del cas

5.3 Fundació Privada Àuria – Igualada

5.3.1. Informació sobre l'organització i anàlisi de l'entrevista

La Fundació Privada Àuria, ubicada a Igualada, es defineix a la seva web (<http://fap.cat>) com una Fundació Privada que dissenya i ofereix serveis integrals de suport per l'autonomia i la qualitat de vida de les persones amb discapacitat o dependència, mitjançant solucions de gestió innovadores, cooperatives, sostenibles, i adaptades al projecte vital de cada persona.

A aquesta missió, la responsable de comunicació de l'organització, Fina Nuñez, hi afegeix alguns detalls: “Treballem amb persones amb discapacitat intel·lectual, però també en risc d'exclusió social i trastorn mental dels 18 anys fins que moren” (Fina Nuñez, entrevista personal, 12 de maig de 2015). En aquest sentit, Nuñez assegura que el treball a nivell intern es focalitza en l'assoliment d'aquesta missió. En aquesta línia, Nuñez descriu el desenvolupament dels serveis dels quals disposa la Fundació: “Hi ha el Taller Àuria i la Fundació Àuria neix fa uns 40 anys en què hi havia unes famílies que tenien fills petits amb unes discapacitats però que es van fer grans; surten de l'escola especial però no tenien cap sortida i s'aglutinen per poder fer un talleret on els seus fills treballessin i d'aquí neix el Taller Àuria, que és un centre especial de treball, és una cooperativa en la que la majoria dels socis són persones amb discapacitats que treballen i es guanyen el seu sou. D'aquí es va veure que requeríem d'altres serveis per persones que tenen moltes altres capacitats però no tenen la capacitat productiva de treballar 8 hores al dia, 40 hores setmanals, que estaven més orientats a l'ocupació terapèutica i d'aquí es fa el centre ocupacional que és l'alternativa al món laboral. A partir d'aquí es va anar veient que també calien pisos per donar cobertura a persones i famílies que no viuen a la ciutat o persones que els seus pares s'han fet grans i necessiten també tenir les seves pròpies residències. A partir d'aquí fem les residències per les persones amb discapacitat a mesura que també es van adequant a les necessitats de les persones; mica en mica es van creant nous serveis. També hi ha una àrea

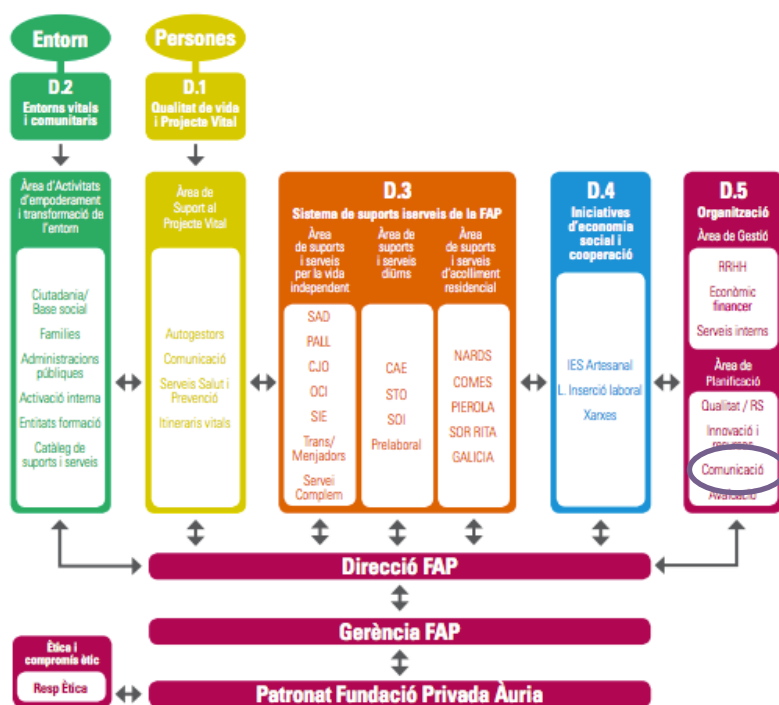
destinada a activitats de lleure per aquestes persones. Tot s'enfoca en que sigui cada vegada més la persona qui decideix sobre el seu futur i la seva pròpia vida i el seu somni. Tot això, en el nou organigrama, que encara no està la web, ja es diferencien les diverses àrees. Hem lluitat per un model comunitari i apostem per la inclusió: fem servir sistemes pictogràfics; programes de comunicació augmentativa" (Fina Nuñez, entrevista personal, 12 de maig de 2015).

Nuñez també concreta que l'àmbit d'actuació de la Fundació Àuria és principalment la comarca però que al ser concertats, també atenen persones de fora de la zona: "Principalment i històricament el nostre àmbit d'actuació és la comarca de l'Anoia però ja fa un parell d'anys hem entrat amb un tema de concertació de serveis amb la Generalitat i ens pot portar casos d'altres indrets" (Fina Nuñez, entrevista personal, 12 de maig de 2015). En xifres, tot plegat es tradueix el 2014 en 455 usuaris que segons Nuñez han augmentat al llarg del 2014, 116 dels quals són treballadors; i al Taller hi treballen unes 400 persones, 200 de les quals són persones amb discapacitats.

A banda de ser la responsable de comunicació, Nuñez ho és també de voluntariat, i és que ella és **pedagoga** de formació i amb 42 anys que té actualment, en porta 22 a la Fundació. En aquest sentit, cal destacar que la dedicació a la comunicació per part seva no és doncs, exclusiva i que dins la Fundació **no existeix un departament de comunicació** com a tal sinó que aquesta persona, pel seu grau de coneixement de l'organització, ha assumit les tasques de comunicació juntament amb les que ja duia a terme. Sí que hi ha, segons explica la mateixa Nuñez, una comissió de comunicació dins la Fundació que vetlla per aquest aspecte i que coordina aquests temes amb ella i l'ajuden en projectes globals tot i que el dia a dia el porta ella mateixa amb una dedicació d'aproximadament 4 hores al dia: "Crec que ha costat que hi hagi la conscienciació de la necessitat de la comunicació; fa 8 anys es va crear una comissió de comunicació amb representants de diferents àrees de la fundació i després es va començar a fer una revista, algun acte. Però fins fa uns 4 anys no es va apostar per la figura: em van dir que volien posar èmfasi en el tema

comunicatiu i m'ho van proposar a mi perquè valoraven que fos algú que conegués bé des de dins l'entitat i el funcionament. Amb el temps ho he anat veient tot molt més clar, però jo de comunicació no en tenia coneixements perquè això és una carrera i jo n'he fet una altra i m'ha costat canviar la mirada; m'agrada però m'ha costat" (Fina Nuñez, entrevista personal, 12 de maig de 2015). En aquesta línia, la responsable de comunicació resalta la importància que es dóna actualment a la comunicació des de la Fundació: "Cada vegada hi ha més consciència de posar en valor el que fem i donar a conèixer el que fem per aconseguir defensar els drets de les persones" (Fina Nuñez, entrevista personal, 12 de maig de 2015).

Pel que fa a la posició que ocupa la responsable de comunicació en el desenvolupament d'aquesta tasca dins l'**organigrama** de la Fundació, cal dir que la comunicació depèn directament de direcció, i que com s'ha esmentat anteriorment, el pes important de la tasca comunicativa recau en la persona entrevistada tot i que compta amb la comissió apuntada, amb qui es coordina a l'hora de dur a terme actes, per tal de recollir informació per la revista i, en definitiva per tal de vetllar perquè tot arribi a tothom i hi hagi un retorn.



Gràfic 31. Organigrama de la Fundació Àuria. Font: Memòria de la Fundació Àuria, 2013

A banda d'aquestes figures, resulta curiós destacar que al departament de direcció compten amb una periodista però que no s'encarrega de tasques comunicatives sinó que assumeix més aspectes referents al voluntariat. Així ho explica Nuñez: "Hi ha una noia que és periodista però no fa una tasca periodística tot i que a vegades en alguna cosa em dóna un cop de mà; treballem en equip encara que jo i la comissió som qui portem el tema de la comunicació" (Fina Nuñez, entrevista personal, 12 de maig de 2015).

En referència a les **tasques** que assumeix la Fina en l'àmbit de la comunicació, cal destacar l'**elaboració de material institucional** (tríptics, memòries...), de **notes de premsa**, el **recull de premsa**, la **gestió de les xarxes socials**, el manteniment de la **web** en coordinació amb informàtica, el suport a nivell de màrqueting, la **gestió de la comunicació interna**, entre d'altres. Unes tasques que Nuñez qualifica de "complexes" sobretot per una persona com ella, que no té formació específica en l'àmbit: "He hagut de fer un canvi de xip molt important: amb la comissió vam fer un curs de màrqueting social i comunicació amb una empresa de periodistes d'aquí a Igualada però això en sis sessions no és suficient, m'he hagut d'espavilar molt perquè la tasca comunicativa és molt complexa" (Fina Nuñez, entrevista personal, 12 de maig de 2015).

Pel que fa a la **relació amb els mitjans**, una tasca que acostuma a gestionar la mateixa Fina, destaca que habitualment solen tenir poques demandes: "Per part dels mitjans tenim poques demandes: un cop a l'any potser, però habitualment som nosaltres que els passem notes de premsa, informacions que ens interessa donar a conèixer, etc. Amb el temps hem anat mirant de racionalitzar la informació que els enviem perquè al principi els hi enviàvem qualsevol cosa que fèiem i entenem que no es pot embafar i que és important dosificar la informació. Normalment som nosaltres que els suggerim temes i com que ara no abusem doncs normalment ens acostumen a publicar bastant: hi ha una coresponsabilitat dels mitjans cap a nosaltres" (Fina Nuñez, entrevista personal, 12 de maig de 2015).

En aquest sentit, Nuñez detalla que quan es tracta de notes de premsa s'envien indistintament des d'una adreça específica de comunicació o des del seu mateix, tot i que acostuma a fer més ús del seu correu i que, en el cas que es tracti d'esdeveniments o presentacions, truca als mitjans de comunicació en comptes d'enviar-los convocatòries: "Si són notes de premsa, les envio i ja està, però si es tracta d'esdeveniments o presentacions, els truco. Ells per les demandes acostumen a tirar de telèfon. Hi ha un correu específic de comunicació però utilitzo molt més el meu perquè m'és més pràctic a nivell intern perquè estic més pendent d'aquest que del de comunicació" (Fina Nuñez, entrevista personal, 12 de maig de 2015).

Pel que fa a les **notes de premsa**, Nuñez comenta que n'acostumen a enviar com a màxim 2 al mes i que ho fan sempre en dimarts: "Quan enviem notes de premsa, les envio sempre els dimarts perquè sé que més tard de dimarts faria anar malament als mitjans pel que fa a la maquetació, etc; penso que enviar-ho més tard seria una falta de respecte cap a ells" (Fina Nuñez, entrevista personal, 12 de maig de 2015). I pel que fa a l'horari, concreta que no té una hora determinada per a fer l'enviament, que pot ser d'entre les 9 del matí fins a les 6 de la tarda.

Referent a les **rodes de premsa**, la responsable de comunicació explica que se n'acostumen a fer una mitjana de 3 a l'any i que les conceben més com a presentacions/actes que no pas com a rodes de premsa: "Hem fet algunes rodes de premsa, però acostumen a ser poques i molt triades: en fem una mitjana de 3 per any i acostumen a ser més presentacions; estan obertes a les famílies i s'hi convoquen els mitjans" (Fina Nuñez, entrevista personal, 12 de maig de 2015). En aquest sentit, Nuñez diu que són actes que s'acostumen a fer en horari de tarda: "S'acostumen a fer a la tarda perquè és quan va bé a les famílies" (Fina Nuñez, entrevista personal, 12 de maig de 2015). I pel que fa al material que es facilita, l'entrevistada diu que s'acostuma a donar una nota de premsa on hi consta el contacte i la documentació corresponent depenent de l'acte i en el cas que hi hagi escaleta del mateix, també es facilita als mitjans. En aquesta línia, Nuñez

comenta que l'objectiu perseguit en aquest tipus d'actes varia en funció de l'esdeveniment que es tracti.

Entre les tasques desenvolupades per Núñez en la seva vessant de responsable de comunicació també hi ha la de fer el **recull de premsa**, que fa de manera manual: "Sempre que enviem alguna informació als mitjans de comunicació estic pendent d'on publiquen i de veure què va sortint i com ho tracten. Ho vaig mirant cada dia però no tinc cap eina per fer el recull de premsa" (Fina Nuñez, entrevista personal, 12 de maig de 2015). D'aquest recull, Núñez en treu bones conclusions respecte la tasca que es desenvolupa a nivell comunicatiu des de la Fundació: "Jo crec que tenim repercussió mediàtica i que els mitjans de comunicació ens cuiden, ens publiquen les coses quan els hi demanem..."(Fina Nuñez, entrevista personal, 12 de maig de 2015).

Pel que fa al coneixement de les tasques desenvolupades per altres organitzacions com la Fundació Privada Àuria, Nuñez comenta que s'han fet algunes accions de '**benchmarking**': "Es van fer algunes observacions d'altres webs, una prospecció, i també anem estant al cas de les campanyes que fan altres organitzacions similars: n'hi ha que fan vídeos, calendaris... coses molt xules. Ara a través de DINCAT s'estan buscant col·laboracions entre entitats per mirar de poder cooperar i sumar esforços. Paral·lelament, a nivell de comarca també s'està treballant en aquests aspectes" (Fina Nuñez, entrevista personal, 12 de maig de 2015).

En quan a **campanyes**, Nuñez diu que se'n van fent però que a data de l'entrevista, s'està treballant en una de captació de socis: "S'ha fet alguna campanya a nivell de sensibilització però en aquests moments estem treballant en una de cara a potenciar la captació de socis" (Fina Nuñez, entrevista personal, 12 de maig de 2015).

Pel que fa a l'**externalització de serveis**, des de la Fundació Privada Àuria tenen externalitzat el disseny de les publicacions (material institucional com tríptics,

memòries...) i tot i que fins a l'actualitat l'elaboració dels vídeos es feia des de la mateixa Fundació per part de membres de la comissió de comunicació, a data de l'entrevista aquest servei també s'ha externalitzat.

En aquest sentit, la responsable de comunicació diu que la **partida pressupostària** destinada a aquesta funció no està preestablerta: "Sí que tenim partida pressupostària destinada a la comunicació, però no hi ha una xifra exacte; jo demano en funció del que veig que necessitem i a partir d'aquí em diuen què podem fer i què no" (Fina Nuñez, entrevista personal, 12 de maig de 2015).

Així, el que no es fa és destinar pressupost a **insercions publicitàries**: "No destinem pressupost a insercions de publicitat en mitjans perquè som una fundació sense ànim de lucre i no publicitem serveis ni res. Sí que fem algunes col·laboracions en programes d'ajuntaments... però des del taller; nosaltres no" (Fina Nuñez, entrevista personal, 12 de maig de 2015). En aquesta línia, els criteris que segueixen a l'hora de dur a terme aquestes col·laboracions són una mica de coresponsabilitat: "Per exemple, un institut on nosaltres hi fem la neteja, pensem que com a coresponsabilitat hem de fer-ho i hi destinem alguns diners, igual que a la festa major d'algun ajuntament de la comarca que treballi amb nosaltres, si ens demana algun tipus de col·laboració doncs també la fem perquè creiem que ja que ells ens ajuden doncs nosaltres també hem de correspondre'ls una mica" (Fina Nuñez, entrevista personal, 12 de maig de 2015).

Totes aquestes tasques assumides per la persona responsable de comunicació de l'organització en col·laboració amb la comissió de comunicació, es duen a terme partint d'un **Pla de Comunicació** del qual disposa la Fundació, segons explica Nuñez: "Tenim un Pla de Comunicació, un pla d'acció on es contempen diferents aspectes com la relació amb els mitjans. La comunicació la diferenciem del Taller a aquí, perquè allà depèn d'una direcció i d'aquí d'una altra i s'està treballant en poder unificar esforços. Fa uns anys vaig anar a Madrid a la Fundació Lluís Vives (http://www.luisvivesces.org/quienes_somos/) on van fer un Pla de Comunicació i

vaig agafar una mica el seu esquema i el vaig aplicar aquí, diferenciant les línies institucionals, el pla d'acció anual, les accions de màrqueting... L'he anat adaptant una mica en funció de les necessitats que es requerien i del que es demanava des de direcció" (Fina Nuñez, entrevista personal, 12 de maig de 2015). En el mateix Pla de Comunicació, Nuñez explica que també es contempla la **comunicació interna**: "En aquest Pla de Comunicació també tractem la comunicació a nivell intern: el butlletí, les notícies i comunicats que fem internament... Abans els butlletins tenien una periodicitat establerta però ens hem anat trobant que es genera més informació en unes èpoques que en d'altres i ara no està preestablerta la periodicitat sinó que varia depenent de les necessitats: al mes segurament que en surten 2. Pel que fa a la comunicació entre nosaltres, la fem a través de correu intern, que és una mica el que seria la nostra Intranet. El que no s'inclou en aquest cas al Pla de Comunicació de la Fundació Privada Àuria és un Pla de comunicació de crisi" (Fina Nuñez, entrevista personal, 12 de maig de 2015).

Segons la mateixa responsable de les tasques comunicatives de l'organització, aquest Pla de Comunicació del qual disposa la Fundació s'aplica seguint una **segmentació de públics**: "Tenim els públics diferenciats segons targets; definim els públics sobretot a l'hora de tenir en compte les comunicacions que fem. Les accions s'adrecen molt a les famílies, alguna cosa també la focalitzem a empresaris..." (Fina Nuñez, entrevista personal, 12 de maig de 2015). Per tant, segons Nuñez, els públics principals de la Fundació són les administracions públiques, els mitjans de comunicació, les federatives, les entitats del sector, les entitats de coneixement, els proveïdors, les famílies, els professionals, els voluntaris, i les persones amb discapacitat.

En aquest sentit, la **jerarquització** en la segmentació de públics no obté una resposta massa concisa: "En el cas del butlletí, per exemple, es fa difusió a l'hora als mateixos receptors. Busquem que arribi al mateix moment; es mira que surti sempre tot alhora: a nivell intern, per les famílies... el butlletí l'imprimeixo i el

reparteixo perquè pugui arribar a tothom: còpies que porto al menjador, ...” (Fina Nuñez, entrevista personal, 12 de maig de 2015), tot i que sí que es posa èmfasi en el tipus de públics a qui es dirigeix a l'hora d'elaborar les comunicacions: “La lletra la fem més gran, interlineat gran, segons el tema ho fem amb lectura fàcil tot i que té el problema de l'espai i ho faig quan puc perquè a vegades em limita aquest factor. La segmentació en definitiva té l'objectiu de trobar els punts en comú entre els públics i adaptar el contingut” (Fina Nuñez, entrevista personal, 12 de maig de 2015).

Les **xarxes socials** són una altra de les tasques que assumeix la responsable de comunicació de la Fundació, que compta amb YouTube, Picassa, Facebook i Twitter, perfils des dels quals es publica sota el paraigües de Fundació Privada Àuria tot i que també s'hi penguen algunes informacions sobre el Taller: “Normalment tot el que pengem és de la Fundació tot i que també pengem coses del taller però poques coses i només el que considerem rellevant. En aquest sentit hi ha un debat obert sobre encetar el tema de les xarxes socials únicament pel taller i hi ha diferents criteris al respecte” (Fina Nuñez, entrevista personal, 12 de maig de 2015). En aquest sentit, la persona entrevistada explica que l'aposta per ser presents a les xarxes socials respon a l'objectiu de sensibilitzar i mostrar el que fan: “Ser a les xarxes socials contempla, per una banda la part més informativa; i per altra, la sensibilització, perquè ens coneguin i se sensibilitzin” (Fina Nuñez, entrevista personal, 12 de maig de 2015), un objectiu que no poden assegurar que es compleixi al 100%: “Sí que vaig mirant el tema de les estadístiques i hi va havent augment de seguidors, però no fem un anàlisi molt profunda al respecte” (Fina Nuñez, entrevista personal, 12 de maig de 2015).



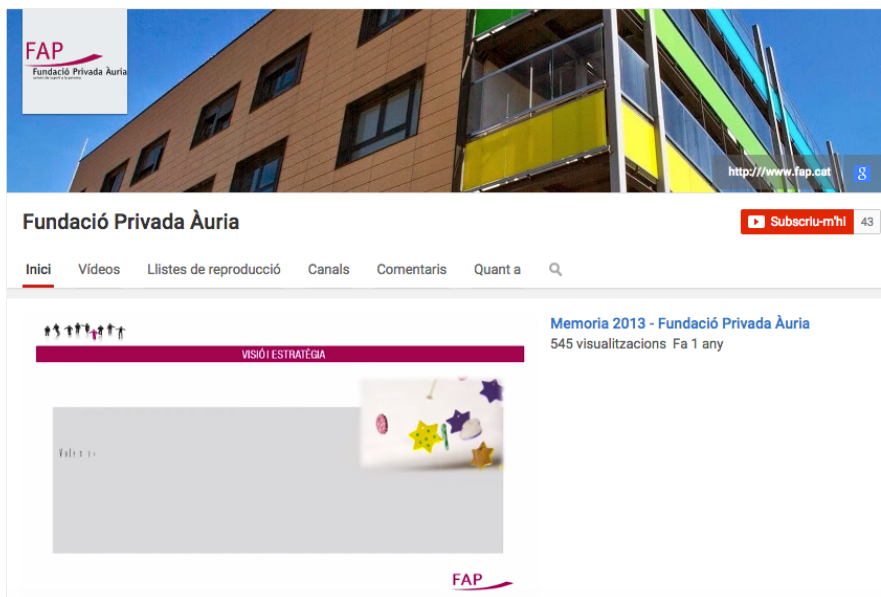
Gràfic 32. Enllaços a les xarxes socials des de la web de la Fundació. Data de consulta: 20 d'agost 2015



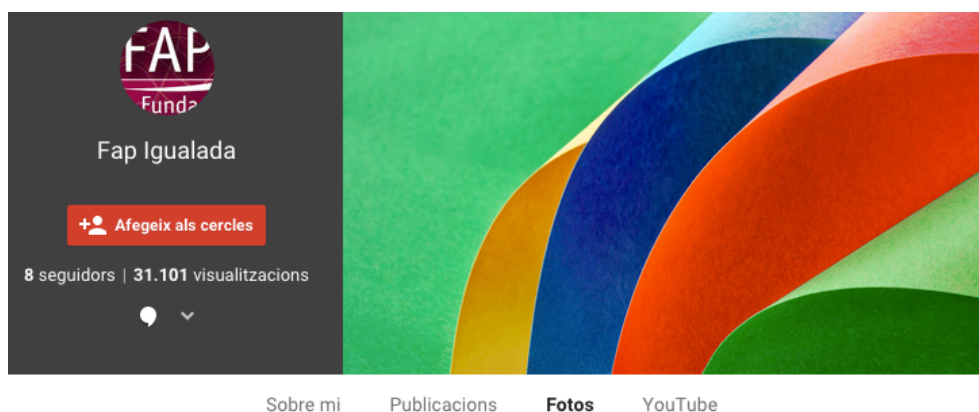
Gràfic 33. Facebook de la Fundació Privada Àuria. 1.414 seguidors. Data de consulta: 20 d'agost 2015



Gràfic 34. Twitter de la Fundació Privada Àuria. 693 seguidors. Data de consulta: 20 d'agost 2015



Gràfic 35. Canal de Youtube de la Fundació Privada Àuria. Data de consulta: 20 d'agost 2015



Gràfic 36. Google+ de la Fundació Privada Àuria. Data de consulta: 20 d'agost 2015

Sobre quin és l'estat actual en què es troba la comunicació dins la Fundació, Nuñez diu que cal distingir entre diferents tipus de comunicació: "Jo crec que hi ha gent que valora la comunicació, però a vegades es confon la comunicació de sentir-se informats i la de informar cap a l'exterior i per tant, també cal diferenciar-ho a l'hora de valorar en quin estat es troba la comunicació. Fa poc hem enviat una enquesta de coneixement als grups d'interès per veure

precisament això, estem encara a l'espera dels resultats" (Fina Nuñez, entrevista personal, 12 de maig de 2015).

Sobre la **necessitat** que organitzacions com la Fundació Privada Àuria disposin d'una **bona comunicació**, Nuñez ho té clar i reivindica: "La comunicació en una organització és clau perquè la gent quan més informació tingui, més implicada estarà perquè se sent ben tractada, sap què fem.... des de la vessant interna és imprescindible que la gent se senti informada, que siguem transparents, que expliquem el què fem: pensa que hi ha famílies que les persones que treballen amb nosaltres no parlen i és important que les famílies puguin saber que fem..., que un departament expliqui a l'altre... I a nivell extern, evidentment també és molt important perquè si nosaltres no comuniquem el que fem, a nivell social el 'problema' sembla que està solucionat perquè nosaltres estem aquí, i en canvi, la sensibilització va més enllà: les persones amb discapacitats són persones com la resta i cal que es faci aquesta feina" (Fina Nuñez, entrevista personal, 12 de maig de 2015).

En ser preguntada sobre si la tasca desenvolupada a nivell comunicatiu des de la Fundació té la **incidència esperada**, Nuñez creu que cal seguir treballant al respecte i posa èmfasi en la vessant de la sensibilització: "Jo crec que hem d'augmentar l'aspecte de la sensibilització perquè fa poquet que s'ha apostat per la comunicació; és una cosa que s'ha d'anar fent mica en mica, com una pluja fina. Hem de poder aconseguir que les persones amb discapacitats siguin ciutadans de ple dret amb la consciència que no se'ls fa caritat sinó que ells valen per ells mateixos i que des de les administracions hi hagi la conscienciació" (Fina Nuñez, entrevista personal, 12 de maig de 2015).

En aquesta línia, Nuñez creu que actualment els **recursos** destinats a comunicació dels quals disposen són ara per ara suficients. "Jo crec que ara és una aposta el que s'està fent a nivell comunicatiu i en quan a recursos de personal penso que dins el que tenim, i de les hores que dispenso, jo faig tot el que puc. Estaria bé tenir

més hores, segurament. Si és necessari o no, no ho sé...” (Fina Nuñez, entrevista personal, 12 de maig de 2015). En aquest sentit, la persona entrevistada també comenta que el mecanisme d'avaluació sobre l'impacte que té la comunicació es basa en el recull de premsa, el control de les xarxes socials, i la participació que tenen als actes que organitzen, com a indicadors més destacats.

Una mancança al respecte que ha detectat Nuñez és en referència a la distinció dels diferents serveis que ofereix la Fundació, alguns dels quals no estan vinculats entre ells a dia d'avui: “A nivell comarcal ens confonen perquè hi ha l'escola Àuria, tenim el Taller Àuria i la Fundació Privada Àuria. Els dos últims som els mateixos però l'escola no. Nosaltres hem anat fent un treball a contracorrent al respecte, però cal distingir que el taller Àuria neix de l'escola i després a partir del Taller, la Fundació, però no tenim res a veure amb l'escola, ni el taller amb l'escola. Només les arrels i l'atenció a les persones amb discapacitat: l'escola amb nens i nosaltres amb adults. Per tant, això és una tasca pendent a nivell de comunicació perquè a dia d'avui encara són conceptes que no estan clar en l'imaginari col·lectiu” (Fina Nuñez, entrevista personal, 12 de maig de 2015).

Ja per acabar, Nuñez en ser preguntada sobre si a nivell social les organitzacions com la Fundació Privada Àuria tenen el reconeixement que es mereixen, es mostra crítica amb algun sector: “Jo crec que l'administració hauria de tenir més en compte el col·lectiu i qualsevol altre col·lectiu en risc d'exclusió social; els polítics haurien d'estar molt més conscienciats. En canvi, a nivell social, crec que sí que la gent valora la tasca tot i que potser els falta una mica de coneixement del què fem exactament; et relacionen amb la discapacitat però no saben exactament què fem” (Fina Nuñez, entrevista personal, 12 de maig de 2015).

Abans de finalitzar l'entrevista, Nuñez ressalta el fet que la Fundació Àuria disposa d'un Codi Ètic i de Bon Govern: “Som una de les poques entitats que tenim un Codi Ètic i de Bon Govern fet en lectura fàcil perquè sigui accessible per totes les persones” (Fina Nuñez, entrevista personal, 12 de maig de 2015). I detalla: “En

aquest document s'han utilitzat com a suport al text escrit els pictogrames ARASAAC per facilitar la comprensió del text amb la finalitat de fer-lo accessible al màxim nombre de persones. El sistema ARASAAC és una col·lecció de pictogrames que forma un sistema de comunicació que serveix per expressar i comunicar. Aquests pictogrames han estat elaborats per la Comunitat d'Aragó; les sigles ARASAAC fan referència a Aragó i Sistemes Alternatius i Augmentatius de la Comunicació. Els sistema ARASAAC utilitza símbols i dibuixos per expressar idees, conceptes, necessitats i estats de les persones” (Fina Nuñez, entrevista personal, 12 de maig de 2015).

Objectius del Codi Ètic i de Bon Govern

Un cop identificats els principis i compromisos, el Codi Ètic i de Bon Govern de la FAP ens ha de permetre atendre els objectius següents:

- * Ajudar a diferenciar i escollir el que és ètic i el que no ho és.
- * Exigir un comportament ètic a totes les persones que formen la FAP.
- * Ser una eina accessible i disponible per a totes les persones que formen part de l'organització i dels grups d'interès externs.



Gràfic 37. Fragment del Codi Ètic i de Bon Govern de la FAP en el qual es desgranen els objectius del mateix. Font: Codi Ètic i de Bon Govern de la FAP

5.3.2. Anàlisi de la web <http://fap.cat>

1. Primer esglaió

	SÍ	NO	Observacions
Bloc 1. L'entitat			
1.1 Es publiquen el nom i els signes distintius gràfics de l'entitat?			
Nom complet de l'entitat, sigles (si es fan servir) o altres distintius gràfics com logotips (quan es tinguin). Han de			

<p>trobar-se, com a mínim, a la pàgina d'inici.</p> 			
<p>1.2 S'informa sobre la forma jurídica de l'entitat?</p> <p>Ha de constar si es tracta d'una associació, federació, fundació o altra forma jurídica que correspongui i a quina institució es troba registrada. Les entitats declarades d'utilitat pública ho han de fer constar i publicar la resolució de declaració o l'enllaç a la pàgina oficial on estigui publicada la declaració en accés obert.</p> <p>http://fap.cat/index.php?id=973</p>			
<p>1.3 Es publica informació sobre la missió, la visió i els valors de l'entitat?</p> <p>Definició de la missió, visió i valors de l'entitat. S'ha d'incloure quin és l'àmbit territorial d'actuació.</p> <p>https://fap.cat/index.php?id=63</p> <p>http://fap.cat/index.php?id=64</p> <p>https://fap.cat/index.php?id=65</p>			
<p>1.4 Es publica informació sobre quines són les persones o els col·lectius que poden ser membres, beneficiaris o usuaris?</p> <p>Informació sobre quines persones o col·lectius poden ser socis o poden estar vinculats a l'entitat i quines persones o col·lectius es beneficien de les actuacions que desenvolupa l'entitat. També cal definir els usuaris, si l'entitat ofereix serveis a les persones.</p> <p>https://fap.cat/index.php?id=115</p>			
<p>1.5 Es publica informació sobre la creació i història de l'entitat?</p> <p>Explicació de l'origen de l'entitat i de les fites i/o canvis més significatius, amb dades sobre l'evolució del nombre de socis, voluntaris, activitats i/o projectes més importants que s'han realitzat, persones fundadores, canvis a la direcció, etc.</p>			

<p>1.6 S'informa sobre les seus de l'entitat i l'atenció al públic?</p> <p>Publicació de les dades necessàries per contactar amb l'entitat: adreça, telèfon i correu electrònic d'informació general, així com els horaris d'atenció al públic. És recomanable que aquesta informació es trobi al peu de la pàgina d'inici o en un lloc molt visible. A més, es pot fer un apartat de contacte que inclogui aquestes informacions amb altres eines com mapes de localització o informacions complementàries (per exemple, com arribar-hi en transport públic). Les entitats que tenen més d'una seu han d'oferir informació de totes.</p> <p>http://www.fap.cat/index.php?id=60</p>			
Bloc 2. Òrgans i persones que gestionen i/o formen l'entitat			
<p>2.1 Es publica informació sobre quins són els òrgans de govern?</p> <p>Organigrama de govern de l'entitat i explicació sobre les competències dels diferents òrgans de govern.</p> <p>http://www.fap.cat/index.php?id=973</p>			
<p>2.2 Es publica informació sobre les funcions dels càrrecs que formen els òrgans de govern?</p> <p>Explicació sobre les funcions de cadascun dels càrrecs que conformen els diferents òrgans de govern.</p> <p>http://www.fap.cat/index.php?id=973</p>			
<p>2.3 Es publica informació sobre les persones que formen part dels òrgans de govern?</p> <p>Nom complet, fotografia i data d'inici en el càrrec de cada una de les persones que formen part dels òrgans de govern de l'entitat.</p> <p>http://www.fap.cat/index.php?id=973</p>			
Bloc 3. Com es gestiona l'entitat			
<p>3.1 S'informa de si l'entitat és membre o col·labora amb altres organitzacions públiques o privades?</p> <p>Explicació sobre la col·laboració amb altres entitats del mateix nivell, de l'adscripció a altres organitzacions superiors com federacions, coordinadores, etc. o sobre</p>			

<p>convenis de col·laboració subscrits. Indicació de quines són les organitzacions implicades (i enllaços a les seves pàgines), en quina manera es participa (òrgans directius, assemblees...), les motivacions, condicions i beneficis de la col·laboració. Es valora com a bona pràctica la publicació dels documents de col·laboració signats amb aquestes organitzacions.</p> <p>https://fap.cat/index.php?id=123</p>			
Bloc 4. Com s'informa sobre l'entitat			
En aquest esglaió no hi ha cap indicador d'aquest bloc.			
Bloc 5. Procediments de participació			
<p>5.1 S'informa del procediment que s'ha de seguir per a ser soci?</p> <p>Explicació de les condicions i del procediment que s'ha de seguir per a ser soci (persona física o jurídica). Si són necessaris formularis han d'estar disponibles en línia.</p> <p>https://fap.cat/index.php?id=109</p>			<p>“Hem creat un grup tancat per a les Protagonistes de la FAP en el nostre perfil de Facebook. Si vols formar part del grup, necessites tenir un perfil de Facebook (clica aquí per crear-lo si encara no ho tens) i fer-te amic de Comunicació FAP demanant que et afegiu al grup de Protagonistes on podràs conèixer a gent amb interessos similars als teus i compartir experiències. Per veure la resta de xarxes socials en les que pots trobar-</p>

			nos, clica aquí "
<p>5.2 S'informa del procediment que s'ha de seguir per a ser voluntari o col·laborador?</p> <p>Explicació de les condicions i del procediment que s'ha de seguir per a ser voluntari o col·laborador. Si són necessaris formularis han d'estar disponibles en línia.</p> <p>https://fap.cat/index.php?id=115</p>			

2. Segon esglaió

	SÍ	NO	Observacions
Bloc 1. L'entitat			
<p>1.7 Es publiquen els estatuts?</p> <p>Estatuts vigents complets i amb les modificacions que s'hagin introduït.</p>			
<p>1.8 Es publica informació sobre els aspectes més destacats dels estatuts? Extracte dels estatuts amb les informacions més rellevants.</p>			
<p>1.9 S'informa sobre quines són les línies de treball?</p> <p>Informació sobre quines són les línies principals de treball, tals com: formació, investigació, assessorament, etc.</p> <p>http://www.fap.cat/index.php?id=67</p>			
Bloc 2. Òrgans i persones que gestionen i/o formen l'entitat			
<p>2.4 Es publica un correu electrònic de contacte de cada una de les persones que formen part dels òrgans de govern?</p> <p>Correu electrònic de contacte de cada una de les persones que formen part dels òrgans de govern.</p>			
<p>2.5 Es publica informació sobre la trajectòria de les persones que formen part dels òrgans de govern?</p> <p>Informació personal i/o professional de cada una de les persones que formen part dels òrgans de govern de</p>			

l'entitat. S'han de destacar les dades que millor expliquin la vinculació de la persona amb les finalitats de l'entitat.			
2.6 Es publica informació estadística sobre socis, voluntaris i altres persones vinculades a l'entitat? Publicació de dades, actualitzades cada any, sobre el nombre de persones sòcies, voluntàries, col·laboradores, beneficiàries, etc. Com a reconeixement per la seva feina, es poden publicar també noms, fotografies (individuals o de grup) i indicacions sobre les tasques que desenvolupen, sempre que hagin donat el seu consentiment previ. L'entitat ha de tenir aquest consentiment signat per les persones interessades, però no l'ha de publicar.			
Bloc 3. Com es gestiona l'entitat			
3.2 S'informa sobre la periodicitat amb què es reuneixen els òrgans de govern? Informació sobre cada quan es reuneixen els òrgans de govern, i les dates i horaris en què ho acostumen a fer.			
3.3 Es publica informació sobre quin és el marc legal que regula el funcionament de l'entitat? Esment del marc legal que regula el funcionament de l'entitat, segons la seva tipologia jurídica. S'han de publicar els documents esmentats o s'ha d'enllaçar a les pàgines dels organismes oficials on es poden consultar. http://www.fap.cat/index.php?id=973			Es mencionen els documents però no es publiquen
3.4 Es publica informació sobre altres documents interns que regulen el funcionament de l'entitat? Informació sobre documents interns aprovats pels òrgans de govern, que regulen el funcionament de l'entitat complementant el marc legal. Explicació del contingut i enllaç als documents primaris complets. Si no hi ha documents interns, cal indicar que s'apliquen exclusivament les regulacions legals.			
3.5 Es publica el pressupost anual? Explicació comprensible del pressupost anual, que pot anar acompanyada de taules, gràfics, infografies o documents audiovisuals que facilitin la seva comprensió. Publicació també del document complet			Auditoria del 2013

amb el pressupost vigent aprovat per l'òrgan de govern competent.			
<p>3.6 Es publica informació sobre l'origen dels ingressos?</p> <p>Explicació sobre les diferents fonts d'ingressos. Quan l'origen són les administracions públiques, informació completa amb especificació cas a cas de la tipologia de l'ingrés (subvencions, convenis, contractes o altres), les quanties rebudes o altres beneficis, la institució de procedència i l'objecte. Cal publicar també els documents font corresponents. Quan provenen de donacions o patrocinis, informació sobre el nombre de donacions, l'origen (sempre que s'escaigui), i la quantitat global ingressada. També s'ha de donar aquesta informació per a les quotes de socis. Especificar també quan el finançament prové d'activitats de captació, com col·lectes, venda de productes, etc. Publicació de la dada global d'ingressos per tots els conceptes.</p> <p>https://fap.cat/assets/files/Corporativa/auditoria-fap-2013-transpar%C3%A8ncia.pdf</p>			Auditoria del 2013
<p>3.7 Es dona informació sobre quina part del pressupost es dedica a l'execució de projectes i activitats relacionades amb la missió de l'entitat?</p> <p>Informació en termes absoluts i en percentatge de quina part del pressupost es dedica a despeses dedicades a l'execució de projectes i activitats relacionades amb la missió de l'entitat, i quina a despeses d'administració, pagament d'impostos i altres relacionades amb la gestió.</p>			
Bloc 4. Com s'informa sobre l'entitat			
<p>4.1 Es publiquen notícies sobre l'entitat?</p> <p>Publicació d'una notícia al mes, com a mínim, sobre l'entitat. La freqüència dependrà de les activitats desenvolupades i del nombre de socis o usuaris de l'entitat.</p>			
Bloc 5. Procediments de participació			
<p>5.3 Es publica el nom de la persona encarregada de la comunicació de l'organització i el seu contacte?</p> <p>Identificació de la persona encarregada de la comunicació amb nom, correu electrònic, telèfon de contacte (pot ser el de l'entitat) i horaris d'atenció.</p> <p>http://www.fap.cat/index.php?id=86</p>			

5.3.3. Resum del cas

A mode de resum i com a conclusions de la triangulació que podem fer a partir de la visita de camp d'observació no participant, de l'entrevista en profunditat i de l'anàlisi de la web de la Fundació Privada Àuria cal destacar que ens trobem davant d'una estructura comunicativa molt diferent del que hem vist en els casos anteriors. En aquest sentit, i seguint el criteri de la classificació establert en aquesta Tesi (punt 3.4), ens trobem davant una **estructura comunicativa a cavall entre les tasques compartides i l'estructura informal** ja que no hi ha un departament de comunicació com a tal sinó que la comunicació està a mans d'una persona que compagina la tasca comunicativa amb la seva i que compta, a la vegada, amb la col·laboració d'una comissió dedicada a comunicació.

Així doncs, trobem, per una banda aquesta comissió encarregada de donar suport a l'hora de tirar endavant projectes globals; i per altra, la persona entrevistada, que sent llicenciada en Pedagogia, ha assumit la responsabilitat de comunicació dins l'organització. Segons explica la mateixa persona entrevistada, aquesta situació es deu al fet que en el seu moment es va voler apostar per ella com a responsable de la comunicació pel seu grau de coneixement de l'organització. Tot i això, però, hem de destacar que aquesta persona hi pot dedicar únicament 4 hores al dia, ja que la resta de temps l'ha de destinar a altres tasques pròpies del seu àmbit.

Dins l'organigrama, a nivell pragmàtic la comunicació depèn de direcció, però amb les peculiaritats esmentades i amb l'afegit que direcció també compta amb una llicenciada en Periodisme però que es dedica a altres funcions alienes a la comunicació, una situació, que podríem considerar també curiosa des d'un punt de vista organitzacional.

Centrant-nos en les tasques desenvolupades per part de la persona que assumeix les funcions de comunicació dins l'organització veiem com a més destacades les següents:

- **Relació amb els mitjans de comunicació**, que es concreta a través de contacte directe via telèfon o correu electrònic. Es té una bona relació amb els mitjans i des de la Fundació Privada Àuria se senten ben cuidats per aquests;
- Elaboració de **notes de premsa**: una mitjana de 2 al mes que s'envien sempre en dimarts tenint en compte necessitats dels mitjans locals a les quals es fan arribar, però sense horari determinat. S'acostuma a generar més informació de la que és demanada pels mitjans de comunicació i aquests, per manca de recursos acostumen a afusellar les notes, de manera que aquestes esdevenen una bona eina per ambdues parts.

Exemple de la peculiaritat de l'estructura comunicativa objecte d'anàlisi d'estudi n'és que la majoria de notes s'envien mitjançant el correu de la persona que assumeix les tasques de comunicació, més que no pas des de l'adreça de correu de comunicació. Això s'explica, segons la persona encarregada d'aquesta tasca per qüestions pràctiques del seu dia a dia.

- Més que **rodes de premsa**, s'acostumen a fer **presentacions i actes**. Se'n fan una mitjana de 3 a l'any i no es convoquen fent convocatòria de premsa sinó que es contacta telefònicament directament amb els mitjans. Són actes oberts a les famílies, usuaris... i s'acostumen a fer en horari de tarda.

Habitualment es facilita nota de premsa amb el contacte corresponent i la documentació necessària depenent de l'acte, juntament amb escaleta d'aquest en cas que n'hi hagi.

- **Campanyes**: bàsicament de sensibilització i de difusió d'actes; a data de l'entrevista n'hi ha una en marxa de captació de socis/es.

- **Recull de premsa:** no es fa de manera 'professionalitzada' seguint cap mètode més que el d'anar consultant als diferents mitjans, via Internet paraules clau, etc.
- **Benchmarking:** es van fent algunes accions. No es concreta quines;
- Gestió de les **xarxes socials:** actualment la Fundació Privada Àuria disposa de Facebook, Twitter, YouTube, i Picassa. La seva aposta per les xarxes socials respon a l'objectiu de sensibilitzar i mostrar el què fan.

Com a serveis externalitzats, la Fundació Privada Àuria compta amb la part de disseny de publicacions i l'elaboració de vídeos, que fins fa poc s'havia assumit des de la comissió de comunicació.

Totes aquestes tasques es desenvolupen **sense disposar d'una partida pressupostària** tancada sinó que es demana en funció de les necessitats. En aquest sentit, el que **no es destina és pressupost a publicitat** tot i que sí que es fan algunes col·laboracions des del Taller, però no com a Fundació.

Remarcable és el fet que l'estructura comunicativa de la Fundació Àuria tot i no disposar d'un departament de comunicació com a tal sí que compta amb un **Pla Estratègic de Comunicació** que parteix de l'esquema base del Pla de Comunicació de la Fundació Lluís Vives i que en el seu moment es va adaptar a les necessitats i a la demanda de la direcció de la Fundació Privada Àuria. En el mateix Pla es contempla la **comunicació interna** però no la comunicació de crisi. En conseqüència, sí que es treballa en funció d'una **segmentació de públics**, però el que no està massa preestablert és la jerarquització d'aquests. Cal dir que, segons la persona entrevistada, el Pla de Comunicació de la Fundació Àuria contempla com a indicadors d'avaluació d'impacte de la comunicació el recull de premsa, el control de les xarxes socials i la participació als actes de la Fundació.

Fruit d'aquesta entrevista i de la visita de camp d'observació no participant cal dir que és de valorar l'esforç que fa la persona que s'encarrega de la

comunicació, ja que tot i comptar amb el suport de la comissió de comunicació en projectes globals, la gran tasca del dia a dia la desenvolupa sola i disposant de tan sols 4 hores al dia. A això, cal afegir-hi que, sense voluntat d'ofendre ni menysprear la tasca que s'està desenvolupant, cal no obviar que la formació de la persona que assumeix aquestes tasques no és l'adequada per a passar al capdavant d'una estructura comunicativa i que resulta sorprenent la situació que es produeix de disposar d'una persona formada en comunicació que no es dediqui a això i que en canvi, ho capdavantegi una professional de la Pedagogia. Si bé és cert que cal valorar l'aposta de l'organització per aquesta persona pel seu coneixement sobre la Fundació, la qual cosa fa que segurament sigui qui millor pot comunicar el 'què', però potser caldria igualment, una reestructuració o reenfocament de les tasques de l'estructura comunicativa que probablement permetria fer un pas endavant en el 'com'.

Les eines de les quals disposa la Fundació Àuria són un indicador de la conscienciació que es té per part de la organització de la necessitat de la comunicació dins la Fundació; de fet, així mateix ho posa de manifest la persona encarregada d'aquesta tasca: "La comunicació en una organització és clau perquè la gent quan més informació tingui, més implicada estarà (...) si nosaltres no comuniquem el què fem, a nivell social el 'problema' sembla que està solucionat perquè nosaltres estem aquí, i en canvi, la sensibilització va més enllà: les persones amb discapacitats són persones com la resta i cal que es faci aquesta feina" (Fina Nuñez, entrevista personal, 12 de maig de 2015). Tot i això, no podem obviar que, segurament per la manca d'especialització en l'àmbit, en determinats moments de l'entrevista es detecta certa confusió de conceptes o dubtes sobre les línies comunicatives. Una situació que volem insistir, es deu a la manca de formació (com bé diu la persona entrevistada, ella ha estudiat una carrera, i està exercint funcions que pertanyen a una altra de completament diferent) i en cap cas a la persona en qüestió, que evidencia la seva preocupació i responsabilitat per fer tan bé com pot la tasca que li ha estat assignada així com també vetlla per anar-se formant al respecte.

Pel que fa a la **web** de la Fundació Àuria, podem dir que facilita de manera bastant completa la informació bàsica sobre l'entitat (5 dels 6 indicadors són positius), un àmbit que seria el que possiblement té una relació més directe, dins el que queb, amb el funcionament de l'estructura comunicativa consistent en comunicar l'entitat com a tal. En la mateixa línia, podríem dir que la web de la Fundació Àuria obtindria una bona puntuació pel que fa a la resta d'indicadors del primer esglaó (de 12, 10 positius i només 1 de negatiu i 1 de neutre), que avalua informacions essencials, que tenen validesa gairebé permanent o que s'han d'actualitzar molt de tant en tant i que segons el Manual del qual s'han extret aquests indicadors totes les Entitats Sense Ànim de Lucre haurien de complir. Per contra, flaqueja molt el segon esglaó (de 14 indicadors en trobem 3 de positius, 10 de negatius i 1 de neutre), tot que no podem obviar que el mateix Manual matisa que en cas d'autoavaluació per part de les entitats que tenen pocs recursos humans i econòmics i que, en conseqüència, generen una activitat limitada, no caldrà que compleixin. Una circumstància que caldria valorar ja que l'activitat de la Fundació Privada àuria no sembla que pugui ser considerada com a limitada tot i que potser sí que són més limitats els recursos a nivell comunicatiu.

Una puntualització referent a la web és que a data dels anàlisis es produeixen bastants errors reiterats de connexió que no es deuen ni al servidor ni als dispositius des dels quals s'han fet les connexions.



Gràfic 38. Infografia resum dels resultats a partir de a triangulació. Elaboració pròpia a partir de la discussió de cas

5.4 Amisol, Associació Pro Minusvàlids de Solsona i Comarca (Solsona)

5.4.1 Informació sobre l'organització i anàlisi de l'entrevista

L'Associació Pro Minusvàlids de Solsona i Comarca (Amisol), ubicada a Solsona, (<http://www.amisolsolsona.org/lassociacio.html>) es defineix com una entitat privada, sense ànim de lucre, que va néixer l'any 1976 per iniciativa d'un grup de solsonins membres de Càritas i de famílies afectades, que veieren la necessitat de crear recursos pel al col·lectiu de persones amb discapacitat residents a la comarca, que fins aleshores s'havien de traslladar fora per ser ateses.

Segons la informació que es pot extreure de la mateixa web, el primer pas va ser la creació d'un taller, que en aquells moments era un taller d'Iniciació Productiva. L'Ajuntament de Solsona va cedir un local a l'edifici dels Escolapis i es va iniciar el funcionament amb 6 persones ateses i amb el nom de Nou Camí. L'any 1984 es van inaugurar les actuals instal·lacions a la partida de Santa Llúcia de Solsona, una acció que es va poder dur a terme gràcies a la donació del terreny per part del senyor Aleix Vilalta Salvadó i a les subvencions de la Generalitat de Catalunya per a la seva construcció. En el decurs dels anys, s'han anat creant, ampliant i remodelant serveis de manera que a més del taller, actualment l'Associació ofereix llar residència, esplai, suport a la pròpia llar, servei d'estimulació precoç i la gestió del Bar del Casal de Cultura i Joventut de Solsona.

La directora gerent de l'Associació, M. Rosa Villaró, detalla aquesta descripció concretant els serveis que ofereixen: "A l'Associació tenim el Centre Especial de Treball amb diferents activitats; les principals són la serradora i muntatge de pellets, els grups de manipulats i la gestió d'un bar. Tenim centre ocupacional, que és on hi ha les persones que no tenen contracte laboral; la residència i pisos per a les persones amb discapacitat; activitats d'esplai i també la gestió d'un CEDIAP (per nens, de 0 a 3 anys), que és com un servei a part ja que atén també nens i nenes que no necessàriament són discapacitats sinó que també necessiten

tractaments específics" (M. Rosa Villaró, entrevista personal, 29 de juny de 2015). Així, conclou, que la funció d'AMISOL se centra en atendre a persones amb discapacitat des dels 18 anys fins a la vellesa.

Per la seva banda, la responsable de les tasques comunicatives dins l'Associació, Meritxell Besora, explica d'entrada que AMISOL **no disposa d'un departament de comunicació** com a tal i que ella, a banda de dedicar unes hores setmanals a aquesta funció, s'encarrega d'altres tasques tot i que és conscient de la necessitat del departament o, si més no, d'una millor articulació de la comunicació dins l'Associació. Besora és **licenciada en Administració i Direcció d'Empreses** i té 35 anys: "Jo hi puc dedicar poques hores a la setmana, potser unes 4 i veig que la necessitat sí que hi és perquè a mesura que vas creixent vols comunicar més i si no tens una estructura una mica muntada de cap a on vols anar se t'escapen coses" (Meritxell Besora, entrevista personal, 29 de juny de 2015). En aquest sentit, la directora gerent del centre, també és conscient dels límits que té actualment l'Associació: "No tenim un departament de comunicació, però és que som petits; a mesura que et vas fent més gran, l'estructura et permet tenir persones que fan una sola feina i nosaltres per l'estructura que tenim no hi ha ningú que faci només una sola feina; entre tots es fa tot" (M. Rosa Villaró, entrevista personal, 29 de juny de 2015). Així, cal destacar que segons dades facilitades per les mateixes entrevistades, a data de l'entrevista AMISOL té 85 treballadors en nòmina, 44 dels quals són persones amb discapacitat i 37 usuaris del centre ocupacional també amb discapacitat però que aquests no tenen un contracte laboral.

Pel que fa a la tasca comunicativa dins l'organització per tant, se situaria dins l'àrea d'administració, que depèn directament de direcció, tot i que, segons Besora, es tracta d'un servei transversal: "Podem dir que la comunicació estaria dins d'administració perquè jo porto el pes d'aquesta, però és amb el suport dels altres serveis, que et van passant la informació del que es vol dir, el què es vol penjar al Facebook... Una mica seria transversal la comunicació perquè al no

haver-hi el departament, és iniciativa de cada servei tot i que a vegades des de dins intento promoure una mica i ajudar als serveis" (Meritxell Besora, entrevista personal, 29 de juny de 2015).

Així, les **tasques** que assumeix Besora se centren, segons explica ella mateixa, en la redacció de **notícies**, la publicació d'aquestes a la **web**, l'actualització del Facebook, la creació de materials de difusió com cartells o fulletons i l'elaboració d'escrits per a la revista comarcal: "Bàsicament les tasques que desenvolupo es podrien resumir en la redacció, la comunicació, penjar a la web les informacions i passar un correu electrònic a la revista setmanal comarcal Celsona ja que nosaltres més que **notes de premsa** formals, el que els passem és un escrit i els demanem de poder-ho publicar. Per coses puntuals amb més ressò també contactem amb el *Regió 7*, el *Segre*... però això en cas d'informacions més destacades; si no, fem això i aquest enviament el fem sempre abans del dimecres perquè és quan la revista el necessita per poder tenir temps de maquetar ja que és una revista setmanal" (Meritxell Besora, entrevista personal, 29 de juny de 2015). Una opció que justifica també la directora gerent d'AMISOL: "Els diaris com més grans són, segons quines notícies els passes ja no te la publicaran; han de ser coses amb una certa rellevància. En canvi, a la revista del poble ho publiquen tot i ens interessa que dins la població la gent sàpiga què fem i per això ho fem d'aquesta manera" (Meritxell Besora, entrevista personal, 29 de juny de 2015).

De la mateixa manera que no es fan notes de premsa com a tals, Besora explica que tampoc es fan ni **rodes de premsa** ni actes de presentació/esdeveniments. En canvi, des d'AMISOL sí que s'han anat impulsant algunes **campanyes**: "Fa uns anys s'havien fet algunes campanyes de socis no de manera periòdica però sí que s'havien anat fent coses i ara n'hem fet una de voluntariat fent uns cartells que hem penjat a Facebook i repartit" (Meritxell Besora, entrevista personal, 29 de juny de 2015).

Pel que fa a la **relació amb aquests mitjans**, Besora explica que habitualment la gestiona ella mateixa i en casos que es tracti d'aspectes més rellevants l'assumeix

directament la directora gerent de l'Associació: "Nosaltres acostumem a enviar-los informació un cop al mes i els diem el que els hem de dir tot i que a vegades són ells que també s'assabenten d'alguna cosa que els interessa i ens demanen per venir a fer algun reportatge (sobretot *Regió 7* i *Celso*, més a munt ja no hi arribem), però normalment som més nosaltres que els passem informació perquè la publiquin, nosaltres som més actius. Com deia, nosaltres acostumem a passar-los informació per publicar un cop al mes normalment, i per iniciativa seva que publiquin alguna cosa és un cop a l'any aproximadament" (Meritxell Besora, entrevista personal, 29 de juny de 2015), detalla la responsable de la tasca comunicativa d'AMISOL, que també esmenta que les demandes que reben són mitjançant via telefònica i que no disposen d'un correu electrònic específic de comunicació.

Davant d'aquesta radiografia, Besora diu que no disposen de cap **Pla de Comunicació**, la qual cosa, pensa que potser els ajudaria a establir unes pautes a nivell comunicatiu: "Ara tenim una web, un Facebook i hi ha les publicacions que fem a la revista local i a vegades a *Nació Digital* però no tenim establerts quins són els objectius de comunicació ni què ens proposem; tot això queda una mica despenjat pel fet de no dedicar-hi tot el temps una persona o el que es necessiti perquè al jo portar altres temes, tot això queda coix. Tot i això, tampoc no sabem molt bé quins objectius volem perseguir pel que fa a la comunicació, ni a nivell de comunicació externa ni interna. No tenim clar com arribar als altres departaments, com volem transmetre la informació als altres treballadors..." (Meritxell Besora, entrevista personal, 29 de juny de 2015).

En aquesta mateixa línia, Besora manifesta que tampoc disposen d'una **segmentació de públics** i que per tant, tampoc treballen en base a cap **jerarquització** dels mateixos a l'hora de fer les comunicacions: "Tot el que fem és per tothom, no ho tenim diferenciat" (Meritxell Besora, entrevista personal, 29 de juny de 2015). Igualment, ara per ara tampoc han fet cap acció de **benchmarking**: "No hem fet res d'això tot i que ara estic fent una formació per fer

un *social media plan* i veus que algunes de les entitats que assisteixen al curs ja ho tenen estructurat i més avançat però no he visualitzat aquests casos encara" (Meritxell Besora, entrevista personal, 29 de juny de 2015). El que sí que es fa des de l'Associació, segons Besora, és un **recull de premsa**: "El que fem quan surt una notícia relacionada amb nosaltres és que la fotocopiem i l'arxivem, d'aquesta manera anem tenim el recull d'allà on sortim arxivat" (Meritxell Besora, entrevista personal, 29 de juny de 2015).

Cal destacar que, en línia amb la inexistència del departament de comunicació, AMISOL no disposa de **partida pressupostària** destinada a la comunicació i que tampoc es fa **publicitat** de pagament.

Pel que fa a les **xarxes socials**, a data de l'entrevista AMISOL (29 de juny de 2015) a banda de la web disposa únicament de Facebook, que centralitza la mateixa persona responsable de la comunicació en col·laboració amb la resta de membres de cada activitat: "Al Facebook som més actius que a la web: publiquem almenys 2 o 3 cops la setmana, però són coses més d'activitats puntuals amb fotografies, no són notícies que enllacem a la web perquè no té la importància per penjar-ho a la web ni a la revista ni a cap altre mitjà" (Meritxell Besora, entrevista personal, 29 de juny de 2015). En aquest sentit, l'aposta per ser presents a Facebook va venir donada per una proposta externa: "Vam apostar-hi a iniciativa d'un noi que és fotògraf que havia vingut aquí i ens va dir que hauríem d'estar al Facebook; d'això deu fer 4 o 5 anys, que és també perquè era una mica la moda i l'objectiu que perseguim és anar explicant i ensenyant a la gent el què fem; en aquest sentit veiem que mica en mica els seguidors van creixent" (Meritxell Besora, entrevista personal, 29 de juny de 2015).



Gràfic 39. Portada de Facebook d'AMISOL, única xarxa social a data de l'entrevista, amb 1345 seguidors. Data de consulta: 20 d'agost de 2015

Pel que fa a la **web** (<http://www.amisolsolsona.org>), Besora puntualitza que no està del tot al dia. Lamenta: "La web un noi de pràctiques ens l'ha millorat gratuïtament però s'ha de posar al dia i també és un aprenentatge per part meva, de manera que ara tenim les webs però no estan ben actualitzades, tan l'antiga com la nova estan una mica penjades" (Merixell Besora, entrevista personal, 29 de juny de 2015). De totes maneres, aquest és un aspecte que tractarem en el punt d'anàlisi de la web.



Gràfic 40. Pàgina principal de l'Associació. Data de consulta: 20 d'agost de 2015

En termes de difusió, Besora matisa que fan ús també dels altres materials que elabora ella mateixa, tant a nivell de redacció com de disseny: "Tenim algun catàleg, informacions en PDF per poder enviar, cartells que fem per penjar,

repartir pels cotxes... Una de les tasques del centre ocupacional és repartir cartells. Des del Centre ocupacional fan una revista però és a nivell de famílies elaborat per ells, però no és per enviar: hi ha les activitats que fan ells però no engloba tota l'activitat" (Meritxell Besora, entrevista personal, 29 de juny de 2015). Per la seva banda, la directora gerent de l'Associació destaca que és un projecte que es pretén dur a terme de manera bastant immediata l'elaboració d'un **newsletter**.

A tot plegat, Besora es mostra conscient de les **limitacions** a l'hora de desenvolupar aquesta tasca al no ser del seu àmbit formatiu: "La manca de formació en l'àmbit comunicatiu fa que la feina se'm faci més feixuga en aquest sentit ja que no tinc l'agilitat a l'hora de redactar, dissenyar... Tot i que m'agrada, al no tenir els estudis adequats i hi he de dedicar moltes més hores de les que hi dedicaria una professional, i si ja disposo de poques hores per destinar a comunicació, doncs això fa que encara costi tot plegat una mica més" (Meritxell Besora, entrevista personal, 29 de juny de 2015).

En aquesta mateixa línia, sobre **l'estat actual de la comunicació** dins l'Associació, Besora té clar que queda feina per fer: "S'ha de treballar molt, estem fent coses però s'ha d'estructurar per poder fer molt més del que estem fent. Quedem coses despenjades, potser podríem comunicar d'una altra manera i seria molt més eficaç, no sé... s'hauria de fer un Pla de Comunicació que també ens permetés veure si tenim impacte o no, com repercuteix la comunicació, quines línies ha de seguir... S'estan fent coses però penso que s'hauria de fer molt més, sobretot de forma organitzada i estructurada i que els mateixos serveis també fossin més actius en veure la importància de la comunicació; que fos molt més transversal i que la part de comunicació tothom la veiés més important i així potser també tothom s'implicaria més i seria més fàcil. També és cert que potser no la promovem massa i per tant a nivell intern no hi ha la conscienciació perquè com tot, és una cosa que s'ha d'explicar la importància de comunicar i poder fer un *planning* i que tothom s'impliqués més" (Meritxell Besora, entrevista personal, 29 de juny de 2015). Així, Besora argumenta la **necessitat d'un departament de comunicació**: "Cal que tot estigui molt més estructurat i que tothom vegi la necessitat de comunicar;

aquesta necessitat l'argumentaria sobretot perquè compares la comunicació amb altres entitats que estem fent el mateix i les que estan en temes de comunicació més avançada estan fent moltes coses i si et compares amb elles, veus que et quedes una mica a anys llum. Això comparant-ho amb algunes que són més punteres, com AMPANS, la Federació Allen, l'Associació Alba... Comparant-nos amb aquests, veus que realment et quedes bastant curt" (Meritxell Besora, entrevista personal, 29 de juny de 2015). Per la seva banda, la directora gerent de l'Associació puntualitza que cal tenir en compte que els recursos i les dimensions d'unes i altres organitzacions no són els mateixos: "El que passa és que també s'ha de dir que ells són molt més grans que nosaltres i jo penso que si ens comparem amb altres llocs més similars tampoc ens quedaríem tan desfasats perquè el fet de tenir un departament de comunicació no és una broma: vol dir unes despeses d'una partida del pressupost que no tenim. El que no podem fer és posar tots els diners aquí perquè volem un departament de comunicació quan en realitat et falten per tot arreu. Jo dono molta importància a la comunicació, però penso que ha de ser proporcional a les possibilitats de cada organització. Nosaltres venim de passar uns anys fatals (hem estat dos anys sense pressupost; el pressupost estava fet però s'ha vist que no valia per res), ara ens hem d'estabilitzar una mica i quan sapiguem on passem i estiguem aposentats i disposem de pressupost, potser es pot plantejar agafar una persona unes hores a la setmana, molt poquet, però tot anirà venint. Per molt important que sigui la comunicació, com a Associació primer passen per davant un munt d'altres coses com els salaris, sense descartar mai la comunicació ni treure-li importància. Però no ens podem comparar amb llocs com AMPANS perquè no tenim els mitjans ni tenim res" (M. Rosa Villaró, entrevista personal, 29 de juny de 2015), assegura, una explicació de la qual queda evidenciat que els **recursos** dels quals disposa AMISOL no són suficients.


Sobre si es coneix **la feina que s'està fent** des d'AMISOL, la M.Rosa lamenta que no sigui així: "Malauradament no es coneix prou bé el que fem; sempre hi ha la persona de tota la vida de Solsona que pel que sigui acaba venint i es queda

amb la boca oberta quan veu el que estem fent. No sé perquè però no s'acaba d'arribar mai a tothom" (M. Rosa Villaró, entrevista personal, 29 de juny de 2015). I en aquesta mateixa línia, també és pessimista a la **valoració a nivell social** d'Associacions com AMISOL, tot i que estableix distincions: "Socialment penso que no es valoren les associacions com la nostra, tot i que també és cert que cal diferenciar per part de qui: per part de l'administració per exemple, penso que no donen el valor que té ni el què suposa el que estem fent. A vegades parlant amb ells et dóna la sensació que es pensen que vivim molt bé, i no tenen ni idea del que estem fent ni del que estem passant. Ara bé, a nivell de famílies, amics, gent que realment coneix la tasca que es fa, aquí sí que hi ha valoració però ens han de conèixer de prop per valorar-nos i costa que la gent s'adoni i reflexionin sobre on estarien les persones amb qui treballem si no hi hagués aquests centres. També cal dir que a nivell de l'Ajuntament de Solsona, per exemple, sí que ens sentim molt molt valorats" (M.Rosa Villaró, entrevista personal, 29 de juny de 2015).

5.4.2. Anàlisi de la web <http://www.amisolsolsona.org/lassociacio.html>

1. Primer esglaió

	SÍ	NO	Observacions
Bloc 1. L'entitat			
1.1 Es publiquen el nom i els signes distintius gràfics de l'entitat? Nom complet de l'entitat, sigles (si es fan servir) o altres distintius gràfics com logotips (quan es tinguin). Han de trobar-se, com a mínim, a la pàgina d'inici.			

		
<p>1.2 S'informa sobre la forma jurídica de l'entitat?</p> <p>Ha de constar si es tracta d'una associació, federació, fundació o altra forma jurídica que correspongui i a quina institució es troba registrada. Les entitats declarades d'utilitat pública ho han de fer constar i publicar la resolució de declaració o l'enllaç a la pàgina oficial on estigui publicada la declaració en accés obert.</p> <p>http://www.amisolsonsona.org/lassociacio.html</p>		<p>Està declarada d'utilitat pública i inscrita en el Registre de la Direcció General de Dret i Entitats Jurídiques amb el número 191 i en el Registre d'Entitats d'Iniciativa Social de la Generalitat de Catalunya, però no s'adjunta la resolució.</p>
<p>1.3 Es publica informació sobre la missió, la visió i els valors de l'entitat?</p> <p>Definició de la missió, visió i valors de l'entitat. S'ha d'incloure quin és l'àmbit territorial d'actuació.</p> <p>http://www.amisolsonsona.org/lassociacio.html</p>		
<p>1.4 Es publica informació sobre quines són les persones o els col·lectius que poden ser membres, beneficiaris o usuaris?</p> <p>Informació sobre quines persones o col·lectius poden ser socis o poden estar vinculats a l'entitat i quines persones o col·lectius es beneficien de les actuacions que desenvolupa l'entitat. També cal definir els usuaris, si l'entitat ofereix serveis a les persones.</p> <p>http://www.amisolsonsona.org/lassociacio.html</p>		

<p>1.5 Es publica informació sobre la creació i història de l'entitat?</p> <p>Explicació de l'origen de l'entitat i de les fites i/o canvis més significatius, amb dades sobre l'evolució del nombre de socis, voluntaris, activitats i/o projectes més importants que s'han realitzat, persones fundadores, canvis a la direcció, etc.</p> <p>http://www.amisolsona.org/lassociacio.html</p>		
<p>1.6 S'informa sobre les seus de l'entitat i l'atenció al públic?</p> <p>Publicació de les dades necessàries per contactar amb l'entitat: adreça, telèfon i correu electrònic d'informació general, així com els horaris d'atenció al públic. És recomanable que aquesta informació es trobi al peu de la pàgina d'inici o en un lloc molt visible. A més, es pot fer un apartat de contacte que inclogui aquestes informacions amb altres eines com mapes de localització o informacions complementàries (per exemple, com arribar-hi en transport públic). Les entitats que tenen més d'una seu han d'oferir informació de totes.</p> <p>http://www.amisolsona.org/contacte.php</p>		<p>Hi apareixen les diverses seus, amb el seu contacte de correu electrònic, telèfon i horaris. Hi ha un apartat dedicat a enviar un correu directe. No figuren indicacions de com arribar-hi. Si que hi consta un plànol de la situació</p>
<p>Bloc 2. Òrgans i persones que gestionen i/o formen l'entitat</p>		
<p>2.1 Es publica informació sobre quins són els òrgans de govern?</p> <p>Organigrama de govern de l'entitat i explicació sobre les competències dels diferents òrgans de govern.</p>		
<p>2.2 Es publica informació sobre les funcions dels càrrecs que formen els òrgans de govern?</p> <p>Explicació sobre les funcions de cadascun dels càrrecs que conformen els diferents òrgans de govern.</p>		
<p>2.3 Es publica informació sobre les persones que formen part dels òrgans de govern?</p> <p>Nom complet, fotografia i data d'inici en el càrrec de cada una de les persones que formen part dels òrgans de govern de l'entitat.</p>		
<p>Bloc 3. Com es gestiona l'entitat</p>		

<p>3.1 S'informa de si l'entitat és membre o col·labora amb altres organitzacions públiques o privades?</p> <p>Explicació sobre la col·laboració amb altres entitats del mateix nivell, de l'adscripció a altres organitzacions superiors com federacions, coordinadores, etc. o sobre convenis de col·laboració subscrits. Indicació de quines són les organitzacions implicades (i enllaços a les seves pàgines), en quina manera es participa (òrgans directius, assemblees...), les motivacions, condicions i beneficis de la col·laboració. Es valora com a bona pràctica la publicació dels documents de col·laboració signats amb aquestes organitzacions.</p> <p>http://www.amisolsona.org/lassociacio.html#Collaboracions</p>		<p>"Està associada a la Federació catalana APPS, és membre de l'Associació Lleidatana ALLEM, federacions que agrupen entitats del sector d'atenció a persones amb discapacitat psíquica, i també forma part del Comitè de Direcció de la Fundació Privada Tutelar Terres de Lleida."</p>
<p>Bloc 4. Com s'informa sobre l'entitat</p>		
<p>En aquest esglau no hi ha cap indicador d'aquest bloc.</p>		
<p>Bloc 5. Procediments de participació</p>		
<p>5.1 S'informa del procediment que s'ha de seguir per a ser soci?</p> <p>Explicació de les condicions i del procediment que s'ha de seguir per a ser soci (persona física o jurídica). Si són necessaris formularis han d'estar disponibles en línia.</p> <div data-bbox="220 1541 1082 1758" style="background-color: #008000; color: white; padding: 5px;"> <p>Col·laboracions</p> <p>Poden formar part de l'entitat totes les persones físiques majors d'edat i les persones jurídiques públiques o privades que ho desitgin. L'import de les quotes de les persones associades és voluntari.</p> <p>Tots els donatius i donacions que es facin a l'Associació (incloses les aportacions dels socis), donen dret a les deduccions fiscals establertes a la Llei 49/2002</p> <p>Cliqueu aquí si voleu imprimir el butlletí de col·laboració en pdf</p> </div>		
<p>5.2 S'informa del procediment que s'ha de seguir per a ser voluntari o col·laborador?</p> <p>Explicació de les condicions i del procediment que s'ha de seguir per a ser voluntari o col·laborador. Si són necessaris formularis han d'estar disponibles en línia.</p>		

2. Segon esglaió

	SÍ	NO	Observacions
Bloc 1. L'entitat			
1.7 Es publiquen els estatuts? Estatuts vigents complets i amb les modificacions que s'hagin introduït.			
1.8 Es publica informació sobre els aspectes més destacats dels estatuts? Extracte dels estatuts amb les informacions més rellevants.			
1.9 S'informa sobre quines són les línies de treball? Informació sobre quines són les línies principals de treball, tals com: formació, investigació, assessorament, etc. http://www.amisolsolsona.org/treballs.html			
Bloc 2. Òrgans i persones que gestionen i/o formen l'entitat			
2.4 Es publica un correu electrònic de contacte de cada una de les persones que formen part dels òrgans de govern? Correu electrònic de contacte de cada una de les persones que formen part dels òrgans de govern.			
2.5 Es publica informació sobre la trajectòria de les persones que formen part dels òrgans de govern? Informació personal i/o professional de cada una de les persones que formen part dels òrgans de govern de l'entitat. S'han de destacar les dades que millor expliquin la vinculació de la persona amb les finalitats de l'entitat.			
2.6 Es publica informació estadística sobre socis, voluntaris i altres persones vinculades a l'entitat? Publicació de dades, actualitzades cada any, sobre el nombre de persones sòcies, voluntàries, col·laboradores, beneficiàries, etc. Com a reconeixement per la seva feina, es poden publicar també noms, fotografies (individuals o de grup) i indicacions sobre les tasques que desenvolupen, sempre que hagin donat el seu consentiment previ. L'entitat ha de tenir aquest consentiment signat per les persones interessades, però no l'ha de publicar.			
Bloc 3. Com es gestiona l'entitat			

<p>3.2 S'informa sobre la periodicitat amb què es reuneixen els òrgans de govern?</p> <p>Informació sobre cada quan es reuneixen els òrgans de govern, i les dates i horaris en què ho acostumen a fer.</p>			
<p>3.3 Es publica informació sobre quin és el marc legal que regula el funcionament de l'entitat?</p> <p>Esment del marc legal que regula el funcionament de l'entitat, segons la seva tipologia jurídica.</p> <p>S'han de publicar els documents esmentats o s'ha d'enllaçar a les pàgines dels organismes oficials on es poden consultar.</p> <p>http://www.amisolsona.org/lassociacio.html</p>			<p>Es mencionen els documents però no s'adjunten.</p>
<p>3.4 Es publica informació sobre altres documents interns que regulen el funcionament de l'entitat?</p> <p>Informació sobre documents interns aprovats pels òrgans de govern, que regulen el funcionament de l'entitat complementant el marc legal. Explicació del contingut i enllaç als documents primaris complets.</p> <p>Si no hi ha documents interns, cal indicar que s'apliquen exclusivament les regulacions legals.</p> <p>http://www.amisolsona.org/lassociacio.html</p>			<p>Es mencionen els documents però no s'adjunten.</p>
<p>3.5 Es publica el pressupost anual?</p> <p>Explicació comprensible del pressupost anual, que pot anar acompanyada de taules, gràfics, infografies o documents audiovisuals que facilitin la seva comprensió. Publicació també del document complet amb el pressupost vigent aprovat per l'òrgan de govern competent.</p>			
<p>3.6 Es publica informació sobre l'origen dels ingressos?</p> <p>Explicació sobre les diferents fonts d'ingressos. Quan l'origen són les administracions públiques, informació completa amb especificació cas a cas de la tipologia de l'ingrés (subvencions, convenis, contractes o altres), les quanties rebudes o altres beneficis, la institució de procedència i l'objecte. Cal publicar també els documents font corresponents. Quan provenen de donacions o patrocinis, informació sobre el nombre de donacions, l'origen (sempre que s'escaigui), i la quantitat global ingressada. També s'ha de donar aquesta informació per a les quotes de socis. Especificar també quan el finançament prové d'activitats de captació, com col·lectes, venda de productes, etc. Publicació de la dada global d'ingressos per tots els conceptes.</p>			

<p>3.7 Es dóna informació sobre quina part del pressupost es dedica a l'execució de projectes i activitats relacionades amb la missió de l'entitat?</p> <p>Informació en termes absoluts i en percentatge de quina part del pressupost es dedica a despeses dedicades a l'execució de projectes i activitats relacionades amb la missió de l'entitat, i quina a despeses d'administració, pagament d'impostos i altres relacionades amb la gestió.</p>			
Bloc 4. Com s'informa sobre l'entitat			
<p>4.1 Es publiquen notícies sobre l'entitat?</p> <p>Publicació d'una notícia al mes, com a mínim, sobre l'entitat. La freqüència dependrà de les activitats desenvolupades i del nombre de socis o usuaris de l'entitat.</p> <p>http://www.amisolsona.org/noticies.php</p>			
Bloc 5. Procediments de participació			
<p>5.3 Es publica el nom de la persona encarregada de la comunicació de l'organització i el seu contacte?</p> <p>Identificació de la persona encarregada de la comunicació amb nom, correu electrònic, telèfon de contacte (pot ser el de l'entitat) i horaris d'atenció.</p>			

5.4.3. Resum del cas

A mode de resum i com a conclusions de la triangulació que podem fer a partir de la visita de camp d'observació no participant, de l'entrevista en profunditat i de l'anàlisi de la web de la Fundació AMISOL, cal tenir en compte que ens trobem davant d'una organització petita amb pocs recursos i que per tant, no disposa d'un departament de comunicació com a tal. Així, l'estructura comunicativa d'AMISOL d'acord amb aquesta situació i atenent a la classificació establerta en aquesta Tesi (punt 3.4), la podríem classificar **d'estructura informal**, però amb conscienciació de la necessitat de poder fer passos endavant en l'articulació d'aquest àmbit dins l'organització.

Actualment la dedicació a la comunicació és de màxim unes **4 hores setmanals per part d'una persona llicenciada en Administració i Direcció d'Empreses** que assumeix aquesta tasca com a secundària a la seva feina diària. En aquest sentit, la comunicació la conceben dins l'Administració en l'organigrama de la Fundació i com a servei transversal, però més per aquest motiu descrit que no pas perquè la comunicació en sí ocupi aquesta posició.

Centrant-nos en les tasques desenvolupades per part de la persona que assumeix la funció comunicativa, veiem com a més destacades les següents:

- **Relació amb els mitjans de comunicació**, que es concreta a través de contacte directe via telèfon o correu electrònic. Es té una bona relació amb els mitjans tot i que hi ha poca demanda d'informació per part d'aquests i és una tasca que desenvolupen tant aquesta persona com la mateixa directora d'AMISOL, depenent de quin tipus d'informació es tracti;
- **Redacció de notícies i publicació d'aquestes a la web**: des d'AMISOL no es fan notes de premsa sinó que es redacten informacions que es penjen a la web i també es fan alguns escrits que s'envien via correu electrònic a la revista comarcal per tal que les puguin publicar. L'enviament es fa abans dels dimecres.
- **Campanyes**: se n'ha fet alguna, bàsicament de sensibilització i de difusió;
- **Recull de premsa**: no es fa de manera 'professionalitzada' seguint cap mètode més que el d'anar consultant als diferents mitjans, es fotocopia el què publiquen i se'n fa un arxiu;
- Creació de **materials de difusió** com cartells, fulletons... La persona entrevistada manifesta la dificultat que li suposa ja que no domina el tema de disseny i assegura que el que ella fa en una setmana, un/a professional ho faria en menys d'un dia;

- **Actualització del Facebook**, única xarxa de la qual disposen a data de l'entrevista i a la qual tampoc s'hi és de manera massa convençuda.

Com s'ha apuntat inicialment, estem davant una organització que, per les seves dimensions, no compta amb massa recursos i conseqüentment, tampoc disposa de pressupost destinat a comunicació i per tant, tampoc a publicitat.

En aquesta mateixa línia, AMISOL no disposa de cap Pla Estratègic de Comunicació tot i que des de la mateixa organització són conscients que disposar d'una eina com aquesta potser els ajudaria a saber cap a on volen anar ja que manifesten obertament no tenir clars els objectius de comunicació. En el mateix sentit, no es disposa ni de segmentació de públics ni de jerarquització.

Pel que fa a la **web**, la persona encarregada de la comunicació apunta a l'inici de l'entrevista que "no està del tot al dia" (Meritxell Besora, entrevista personal, 29 de juny de 2015) però tot i així, podem dir que la web d'AMISOL facilita de manera molt completa la informació bàsica sobre l'entitat (6 dels 6 indicadors són positius), un àmbit que seria el que possiblement té una relació més directe, dins el que queb, amb el funcionament de l'estructura comunicativa consistent en comunicar l'entitat com a tal. En la mateixa línia, podríem dir que tampoc està tan malament pel que fa a la resta d'indicadors del primer esglaió (de 12, 9 positius i 3 de negatius), que avalua informacions essencials, que tenen validesa gairebé permanent o que s'han d'actualitzar molt de tant en tant i que segons el Manual del qual s'han extret aquests indicadors totes les Entitats Sense Ànim de Lucre haurien de complir. Sí bé és cert que flaqueja una mica el segon esglaió, en què no podem obviar que el mateix Manual matisa que en cas d'autoavaluació per part de les entitats que tenen pocs recursos humans i econòmics i que, en conseqüència, generen una activitat limitada, no caldrà que compleixin. AMISOL podríem considerar que es trobaria dins aquest àmbit i per tant, no s'ha de veure com a dramàtica la situació analitzada en el segon esglaió ja que seguint els

criteris del Manual no seria necessari avaluar aquests indicadors (dels 14 indicadors en trobem 4 de positius i 10 de negatius).



Gràfic 41. Infografia resum dels resultats a partir de la triangulació. Elaboració pròpia a partir de la discussió del cas

5.5 Associació Pro-Disminuïts Psíquics del Berguedà - Berga

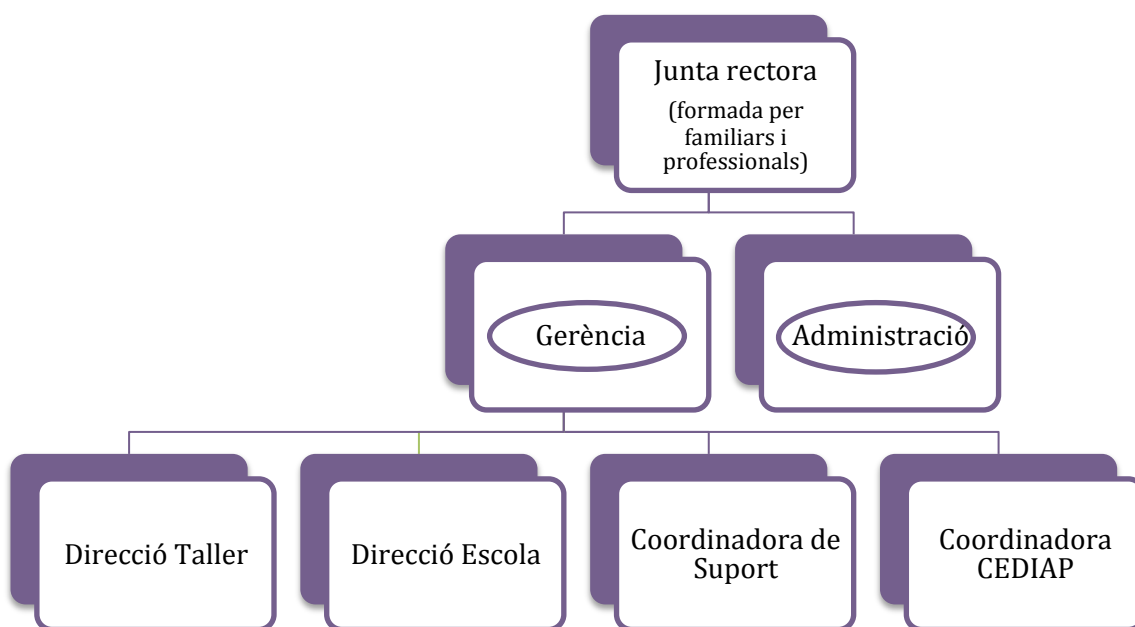
5.5.1. Informació sobre l'organització i anàlisi de l'entrevista

L'Associació Pro Disminuïts Psíquics del Berguedà es descriu a la seva web (<http://www.apdpcb.org>) com una associació creada l'any 1972. Segons la mateixa web, es tracta d'una entitat jurídica sense ànim de lucre, amb domicili social al Carrer Elois, 1 de Berga i registrada al Departament de Justícia i al Departament de Benestar i Família de la Generalitat de Catalunya, i la seva finalitat és l'atenció a les persones amb disminució psíquica de la comarca del Berguedà.

A aquesta descripció la completa la feta per la Fina Canal, gerent de l'organització i persona que s'encarrega també de portar les poques accions relacionades amb el que podria acostar-se més a una estructura comunicativa, punt que ja detallarem més endavant: "Nosaltres com a entitat sense ànim de lucre declarada d'utilitat pública i vam començar a funcionar primer només amb l'escola perquè és la necessitat que hi havia aleshores i a mesura que han anat passant els anys i han anat sorgint més necessitats hem anat creixent i creant els serveis que hi ha actualment en funció de les necessitats de cada moment; ara tenim el CEDIAP (Centre de Desenvolupament Infantil i Atenció Precoç del Berguedà); l'Escola d'Educació Especial Llar Santa Maria de Queralt; el Taller Coloma, que és un servei de Teràpia Ocupacional i Centre Especial de Treball; la Llar-residència; el servei de suport a la pròpia llar i l'Esplai. Per tant, atenem a les persones des que són nens i nenes fins que es jubilen" (Fina Canal, entrevista personal 28 de juliol de 2015). Actualment, segons detalla Canal, l'Associació Pro Disminuïts Psíquics del Berguedà mou unes 350 persones entre treballadors (110, 57 dels quals són persones amb discapacitat) i usuaris (uns 240).

Entrant en matèria, Canal explica que l'Associació Pro Disminuïts Psíquics del Berguedà no disposa d'un departament de comunicació com a tal, a la vegada

que manifesta que són molt poques les accions comunicatives que es duen a terme des de l'organització i que aquestes, tot i ser mínimes, les assumeix ella mateixa i en ocasions, la persona encarregada d'administració dins l'associació. Canal té 66 anys i és de formació Mestre d'Educació Especial. Per tant, tot i que no hi ha departament ni estructura comunicativa com a tal, les accions comunicatives depenen directament de la gerència i/o d'administració, dos serveis que treballen de manera transversal tal com es pot observar a l'organigrama que es facilita a continuació elaborat a partir de les explicacions de Canal (Fina Canal, entrevista personal 28 de juliol de 2015):



Gràfic 42. Organigrama de l'Associació Pro Disminuïts Psíquics del Berguedà. Elaboració pròpia a partir de la informació facilitada en l'entrevista de 28 d juliol de 2015

Tot i no disposar de cap **estructura comunicativa**, des de l'Associació sí que s'és conscient de la **necessitat** d'aquesta: "Pensem que sí que seria necessari poder disposar d'un departament de comunicació o d'algú que s'encarregués de la comunicació perquè tot el què és fer-nos propaganda, per dir-ho d'alguna manera, se'ns escapa molt" (Fina Canal, entrevista personal 28 de juliol de 2015). Una situació, que segons apunta, és així per manca de recursos: "(...) però és que a la pràctica, persones que no estiguem atenant i que ens dediquem a tasques

més de gestió som només dues i quan hem fet la feina bàsica del dia a dia ja no ens queda temps per res més i això fa que sempre haguem anat coixos en comunicació. Evidentment que si ens poguéssim dedicar més a la comunicació seria molt bo perquè la gent si et coneix més és probable que t'ajudi, però ara mateix no ens ho podem plantejar perquè no disposem dels recursos necessaris" (Fina Canal, entrevista personal 28 de juliol de 2015).

Tal i com ja s'ha explicat, les poques tasques comunicatives que es duen a terme recauen bàsicament a mans de la gerent, que és qui, per exemple, manté la **relació amb els mitjans de comunicació**: "Pel que fa amb els mitjans de comunicació, he de dir que sempre són ells que ens vénen al darrere i ens fan propostes per participar en diferents accions, també quan celebrem aniversaris a l'Escola, quan hi ha algun acte puntual destacat, la novetat d'algun servei, etc. Poques vegades som nosaltres els que els anem a buscar; ara fa poc, per exemple, els nois i noies van fer una excursió a París amb els educadors i educadores i van ser els mateixos nois i noies que van anar-ho a explicar als mitjans i els van facilitar material per publicar, però si no és en casos així molt puntuals, nosaltres no contactem gaire mai amb els mitjans de comunicació" (Fina Canal, entrevista personal 28 de juliol de 2015).

Igualment, segons Canal, en els casos en què es vol contactar amb els mitjans no es fan notes de premsa ni tampoc s'acostuma a fer la comunicació via correu electrònic, sinó que es fan trucades als diferents mitjans locals, amb qui, segons manifesta, es té molt bona relació: "quan ens hem de comunicar nosaltres amb els mitjans per alguna cosa en concret els truquem i cal dir que ens hem sentit sempre molt ben tractats; tenim molt bona relació amb tots els mitjans locals. El que no hem fet mai és contactar amb mitjans fora de la comarca i mai tampoc ells s'han interessat per l'associació" (Fina Canal, entrevista personal 28 de juliol de 2015).

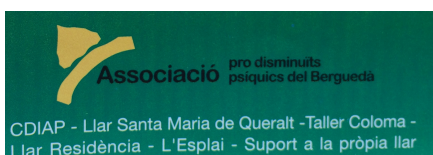
Un matís que apunta Canal sobre la comunicació és el fet que aquesta se centra molt en promocionar els seus serveis més que donar a conèixer l'associació en sí: "La poca comunicació que fem habitualment l'adrecem molt a fer publicitat dels negocis per captar clients; bàsicament per la bugaderia i manipulats" (Fina Canal, entrevista personal 28 de juliol de 2015).

En aquesta línia, tot i **no** disposar de **partida pressupostària destinada a comunicació**, l'Associació Pro Disminuïts Psíquics del Berguedà **sí** que destina **recursos a publicitat**: "De diners destinats a comunicació no en tenim però sí que acostumem a fer publicitat a diferents mitjans locals per promocionar els negocis, sobretot per la bugaderia i ens adonem que dóna bons resultats i per això ho anem fent" (Fina Canal, entrevista personal 28 de juliol de 2015).

Des de l'Associació, Canal també explica que aproximadament un cop a l'any es mira de fer una **campanya** de captació de socis i que amb la mateixa periodicitat es fa també una **roda de premsa** anual en la que es presenta el calendari de l'Associació: "Ja fa anys vam començar a fer un calendari per recaptar diners i s'ha continuat fent fins a dia d'avui. És un calendari en què s'escullen diferents persones que trien els mateixos nois i noies i que fem amb la col·laboració de l'AFTDAO (Agrupació fotogràfica Tallers d'Arts i Oficis de Berga) i al llarg dels anys les **presentacions/rodes de premsa** que s'han anat fent sobre aquest han anat evolucionant i s'han anat adaptant amb altres activitats; per exemple, aquest any passat ho vam fer juntament amb un concert a càrrec de l'Escola Municipal de Música de Berga, un altre any ho vam fer coincidint amb la inauguració i les portes obertes de l'Escola..." (Fina Canal, entrevista personal 28 de juliol de 2015). En aquesta línia, també s'ha fet alguna altra roda de premsa de manera puntual: "Nosaltres no n'acostumem a convocar més que aquesta d'annual de rodes de premsa, però sí que és veritat que en alguna ocasió se'ns ha convidat a assistir a alguna com quan es van presentar els productes de la marca La Patum en què nosaltres també hi col·laborem, i hi assistim encantats però per

iniciativa pròpia no se n'acostuma a convocar mai cap a banda de la que fem anualment" (Fina Canal, entrevista personal 28 de juliol de 2015).

Precisament l'elaboració del calendari anual de l'Associació és un exemple de l'**externalització** amb la qual compten: "Sempre que hem de fer impressions i dissenys normalment ho portem a fer: per exemple, el calendari, ens el maqueten i imprimeixen en una impremta i el mateix passa quan fem alguns materials puntuals com tríptics per les campanyes de socis o quan es va fer el disseny del logotip actual, ja que és diferent del que teníem inicialment" (Fina Canal, entrevista personal 28 de juliol de 2015).



Gràfic 43. Logotip de l'Associació Pro Diminuïts Psíquics del Berguedà. Data de consulta: 28 de juliol de 2015



Escola
L'escola d'educació especial LLar Santa Maria de Queralt és un centre privat concertat per la Generalitat de Catalunya, creat a Berga l'any 1972, és l'únic centre d'aquestes característiques de la comarca i atén alumnes d'edats compreses entre 3 i 20 anys amb necessitats educatives especials.

Llar-Residència
La llar-residència és un servei d'acolliment residencial de caràcter temporal o permanent, substitutori de la pròpia llar. Disposem de dues llar-residència situades a Berga amb una capacitat per a dotze persones.

Taller Coloma
Creat l'any 1984, el taller Coloma té com a finalitat atendre i donar feina a persones afectades de disminució psíquica, que estan en edat laboral i residents a la comarca. El taller compta amb dos serveis: EL Servei de Teràpia Ocupacional i el Centre Especial de Treball dividit en quatre seccions: Bugaderia, Manipulats, Jardineria i Reciclatge on hi treballen 57 persones amb un salari i alta a la Seguretat Social.

Programa de suport a l'autonomia en la pròpia llar
Aquest programa és un servei que potencia la vida independent de les persones amb discapacitat psíquica. Les educadores treballen dins i fora del domicili fent un acompanyament en la vida quotidiana.

L'Espai
És el servei de lleure de l'Associació Pro Disminuïts Psíquics del Berguedà que s'ofereix cada dia de dilluns a divendres de cinc a set de la tarda durant el curs i que a l'estiu organitza colònies i casals d'estiu.

Centre de Desenvolupament Infantil i Atenció Precoç del Berguedà
El CDIAP està adreçat a famílies amb nens de 0 a 6 anys, que presentin qualsevol trastorn en el seu desenvolupament ja sigui d'origen orgànic, psicològic o social, o que es trobin en risc de patir-lo.

Gràfic 44. Tríptic de la darrera campanya de socis, amb l'explicació dels diferents serveis i negocis de l'Associació Pro Disminuïts Psíquics del Berguedà. Data de consulta: 28 de juliol de 2015

Una altra tasca que es desenvolupa per part de gerència és el **recull de premsa**, que es fa de manera "molt manual". "Sí que fem recull de premsa, però el sistema que fem servir és ben senzill: arrenquem les pàgines del diari i les arxivem", detalla (Fina Canal, entrevista personal 28 de juliol de 2015).

Com es pot deduir de l'exposat fins ara, l'Associació Pro Disminuïts Psíquics del Berguedà no disposa de cap **Pla Estratègic de Comunicació** i per tant, i com a conseqüència també de la poca dedicació que hi ha a l'àmbit comunicatiu, tampoc no es fan servir mètodes com la **segmentació de públics**, la **jerarquització** d'aquests, o similars. Tampoc es treballa la **comunicació interna**, i menys encara es contempla un **Pla de Comunicació de Crisi**, aspectes que ni tan sols es plantegen a data de l'entrevista.

En la mateixa línia, a data de l'entrevista l'Associació Pro Disminuïts Psíquics del Berguedà tampoc **no disposa de xarxes socials** però sí que tenen una **web i diferents blocs**: "Tenim una web que ens va costar Déu i ajuda poder-la fer i al final se'n va encarregar un ex treballador i ara almenys tenim això. També cada servei té un boc, però en això jo sí que no hi faig res perquè prou feina tinc amb les altres feines i ho gestionen des dels mateixos serveis", explica, a la vegada que remarca la dificultat per vehicular tot el tema comunicatiu: "Mirem d'anar fent cosetes però anem molt a *tranques i barranques* i la comunicació és el que ens costa més" (Fina Canal, entrevista personal 28 de juliol de 2015). Una situació però, que malgrat no ser la que voldrien, tampoc els repercuteix molt negativament segons puntualitza Canal: "És clar que segurament si funcionéssim bé a nivell de comunicació ens ajudaria molt, però també cal dir que tenim la sort que tot i això a la comarca se'ns coneix molt i la gent ens estima i de seguida que fem alguna cosa la gent respon i ens col·labora" (Fina Canal, entrevista personal 28 de juliol de 2015).

Tot i el coneixement a nivell de comarca, Fina Canal sí que es mostra crítica i lamenta, abans d'acabar l'entrevista, la situació en la que es troben actualment organitzacions com l'Associació Pro Disminuïts Psíquics del Berguedà: "A nivell social organitzacions com la nostra penso que no tenim el reconeixement que ens mereixem: una cosa és que ens estimin i ens coneguin, i l'altre que ens reconeguin. La situació que estem vivint és intolerable: ens estan tallant les aixetes per totes bandes a nivell institucional i això no pot ser perquè al capdavall, la feina que estem fent nosaltres l'haurien d'estar fent les institucions i en canvi el que fan és posar-nos constantment pals a les rodes" (Fina Canal, entrevista personal 28 de juliol de 2015).

5.5.2. Anàlisi de la web www.apdpcb.org

1. Primer esglaó

	SÍ	NO	Observacions
Bloc 1. L'entitat			
<p>1.1 Es publiquen el nom i els signes distintius gràfics de l'entitat?</p> <p>Nom complet de l'entitat, sigles (si es fan servir) o altres distintius gràfics com logotips (quan es tinguin). Han de trobar-se, com a mínim, a la pàgina d'inici.</p>  			
<p>1.2 S'informa sobre la forma jurídica de l'entitat?</p> <p>Ha de constar si es tracta d'una associació, federació, fundació o altra forma jurídica que correspongui i a quina institució es troba registrada. Les entitats declarades d'utilitat pública ho han de fer constar i publicar la resolució de declaració o l'enllaç a la pàgina oficial on estigui publicada la declaració en accés obert.</p> <p>http://www.apdpcb.org/index</p>			
<p>1.3 Es publica informació sobre la missió, la visió i els valors de l'entitat?</p> <p>Definició de la missió, visió i valors de l'entitat. S'ha d'incloure quin és l'àmbit territorial d'actuació.</p> <p>http://www.apdpcb.org/index</p>			Manca especificar missió, visió i valors com a tal.
<p>1.4 Es publica informació sobre quines són les persones o els col·lectius que poden ser membres, beneficiaris o usuaris?</p> <p>Informació sobre quines persones o col·lectius poden ser socis o poden estar vinculats a l'entitat i quines persones o col·lectius es beneficien de les actuacions que desenvolupa l'entitat. També cal definir els usuaris, si l'entitat ofereix serveis a les persones.</p>			

<p>1.5 Es publica informació sobre la creació i història de l'entitat?</p> <p>Explicació de l'origen de l'entitat i de les fites i/o canvis més significatius, amb dades sobre l'evolució del nombre de socis, voluntaris, activitats i/o projectes més importants que s'han realitzat, persones fundadores, canvis a la direcció, etc.</p> <p>http://www.apdpcb.org/index</p>			Només s'explica breument quan va ser creada i quina és la seva finalitat.
<p>1.6 S'informa sobre les seus de l'entitat i l'atenció al públic?</p> <p>Publicació de les dades necessàries per contactar amb l'entitat: adreça, telèfon i correu electrònic d'informació general, així com els horaris d'atenció al públic. És recomanable que aquesta informació es trobi al peu de la pàgina d'inici o en un lloc molt visible. A més, es pot fer un apartat de contacte que inclogui aquestes informacions amb altres eines com mapes de localització o informacions complementàries (per exemple, com arribar-hi en transport públic). Les entitats que tenen més d'una seu han d'oferir informació de totes.</p> <p>http://www.apdpcb.org/index</p>			
Bloc 2. Òrgans i persones que gestionen i/o formen l'entitat			
<p>2.1 Es publica informació sobre quins són els òrgans de govern?</p> <p>Organigrama de govern de l'entitat i explicació sobre les competències dels diferents òrgans de govern.</p>			
<p>2.2 Es publica informació sobre les funcions dels càrrecs que formen els òrgans de govern?</p> <p>Explicació sobre les funcions de cadascun dels càrrecs que conformen els diferents òrgans de govern.</p>			

<p>2.3 Es publica informació sobre les persones que formen part dels òrgans de govern?</p> <p>Nom complet, fotografia i data d'inici en el càrrec de cada una de les persones que formen part dels òrgans de govern de l'entitat</p>			
<p>Bloc 3. Com es gestiona l'entitat</p>			
<p>3.1 S'informa de si l'entitat és membre o col·labora amb altres organitzacions públiques o privades?</p> <p>Explicació sobre la col·laboració amb altres entitats del mateix nivell, de l'adscripció a altres organitzacions superiors com federacions, coordinadores, etc. o sobre convenis de col·laboració subscrits. Indicació de quines són les organitzacions implicades (i enllaços a les seves pàgines), en quina manera es participa (òrgans directius, assemblees...), les motivacions, condicions i beneficis de la col·laboració. Es valora com a bona pràctica la publicació dels documents de col·laboració signats amb aquestes organitzacions.</p>			
<p>Bloc 4. Com s'informa sobre l'entitat</p>			
<p>En aquest esglaió no hi ha cap indicador d'aquest bloc.</p>			
<p>Bloc 5. Procediments de participació</p>			
<p>5.1 S'informa del procediment que s'ha de seguir per a ser soci?</p> <p>Explicació de les condicions i del procediment que s'ha de seguir per a ser soci (persona física o jurídica). Si són necessaris formularis han d'estar disponibles en línia.</p>			
<p>5.2 S'informa del procediment que s'ha de seguir per a ser voluntari o col·laborador?</p> <p>Explicació de les condicions i del procediment que s'ha de seguir per a ser voluntari o col·laborador. Si són necessaris formularis han d'estar disponibles en línia.</p>			

2. Segon esglaió

	SÍ	NO	Observacions
Bloc 1. L'entitat			
1.7 Es publiquen els estatuts? Estatuts vigents complets i amb les modificacions que s'hagin introduït.			
1.8 Es publica informació sobre els aspectes més destacats dels estatuts? Extracte dels estatuts amb les informacions més rellevants.			
1.9 S'informa sobre quines són les línies de treball? Informació sobre quines són les línies principals de treball, tals com: formació, investigació, assessorament, etc. http://www.apdpcb.org/cdiap http://www.apdpcb.org/escola http://www.apdpcb.org/taller http://www.apdpcb.org/esplai http://www.apdpcb.org/llar http://www.apdpcb.org/residencia			
Bloc 2. Òrgans i persones que gestionen i/o formen l'entitat			
2.4 Es publica un correu electrònic de contacte de cada una de les persones que formen part dels òrgans de govern? Correu electrònic de contacte de cada una de les persones que formen part dels òrgans de govern.			
2.5 Es publica informació sobre la trajectòria de les persones que formen part dels òrgans de govern? Informació personal i/o professional de cada una de les persones que formen part dels òrgans de govern de l'entitat. S'han de destacar les dades que millor expliquin la vinculació de la persona amb les finalitats de l'entitat.			

<p>2.6 Es publica informació estadística sobre socis, voluntaris i altres persones vinculades a l'entitat?</p> <p>Publicació de dades, actualitzades cada any, sobre el nombre de persones sòcies, voluntàries, col·laboradores, beneficiàries, etc. Com a reconeixement per la seva feina, es poden publicar també noms, fotografies (individuals o de grup) i indicacions sobre les tasques que desenvolupen, sempre que hagin donat el seu consentiment previ. L'entitat ha de tenir aquest consentiment signat per les persones interessades, però no l'ha de publicar.</p>			
<p>Bloc 3. Com es gestiona l'entitat</p>			
<p>3.2 S'informa sobre la periodicitat amb què es reuneixen els òrgans de govern?</p> <p>Informació sobre cada quan es reuneixen els òrgans de govern, i les dates i horaris en què ho acostumen a fer.</p>			
<p>3.3 Es publica informació sobre quin és el marc legal que regula el funcionament de l'entitat?</p> <p>Esment del marc legal que regula el funcionament de l'entitat, segons la seva tipologia jurídica.</p> <p>S'han de publicar els documents esmentats o s'ha d'enllaçar a les pàgines dels organismes oficials on es poden consultar.</p>			
<p>3.4 Es publica informació sobre altres documents interns que regulen el funcionament de l'entitat?</p> <p>Informació sobre documents interns aprovats pels òrgans de govern, que regulen el funcionament de l'entitat complementant el marc legal. Explicació del contingut i enllaç als documents primaris complets.</p> <p>Si no hi ha documents interns, cal indicar que s'apliquen exclusivament les regulacions legals.</p>			
<p>3.5 Es publica el pressupost anual?</p> <p>Explicació comprensible del pressupost anual, que pot anar acompanyada de taules, gràfics, infografies o documents audiovisuals que facilitin la seva comprensió. Publicació també del document complet amb el pressupost vigent aprovat per l'òrgan de govern competent.</p>			
<p>3.6 Es publica informació sobre l'origen dels ingressos?</p>			

<p>Explicació sobre les diferents fonts d'ingressos. Quan l'origen són les administracions públiques, informació completa amb especificació cas a cas de la tipologia de l'ingrés (subvencions, convenis, contractes o altres), les quanties rebudes o altres beneficis, la institució de procedència i l'objecte. Cal publicar també els documents font corresponents. Quan provenen de donacions o patrocinis, informació sobre el nombre de donacions, l'origen (sempre que s'escaigui), i la quantitat global ingressada. També s'ha de donar aquesta informació per a les quotes de socis. Especificar també quan el finançament prové d'activitats de captació, com col·lectes, venda de productes, etc. Publicació de la dada global d'ingressos per tots els conceptes.</p>			
<p>3.7 Es dona informació sobre quina part del pressupost es dedica a l'execució de projectes i activitats relacionades amb la missió de l'entitat?</p> <p>Informació en termes absoluts i en percentatge de quina part del pressupost es dedica a despeses dedicades a l'execució de projectes i activitats relacionades amb la missió de l'entitat, i quina a despeses d'administració, pagament d'impostos i altres relacionades amb la gestió.</p>			
<p>Bloc 4. Com s'informa sobre l'entitat</p>			
<p>4.1 Es publiquen notícies sobre l'entitat?</p> <p>Publicació d'una notícia al mes, com a mínim, sobre l'entitat. La freqüència dependrà de les activitats desenvolupades i del nombre de socis o usuaris de l'entitat.</p>			<p>A cada servei que ofereix l'entitat hi ha un enllaç al bloc de cada servei on s'hi penguen diferents informacions.</p>
<p>Bloc 5. Procediments de participació</p>			
<p>5.3 Es publica el nom de la persona encarregada de la comunicació de l'organització i el seu contacte?</p> <p>Identificació de la persona encarregada de la comunicació amb nom, correu electrònic, telèfon de contacte (pot ser el de l'entitat) i horaris d'atenció.</p>			<p>Hi ha diferents telèfons de contacte segons servei, però no de comunicació.</p>

5.5.3. Resum del cas

A mode de resum i com a conclusions de la triangulació que podem fer a partir de la visita de camp d'observació no participant, de l'entrevista en profunditat i de l'anàlisi de la web de l'Associació Pro Disminuïts Psíquics del Berguedà cal destacar en primer lloc que ens trobem davant d'una organització petita amb pocs recursos i que per tant, tot i la conscienciació de la necessitat de la comunicació, actualment, i seguint el criteri de la classificació establert en aquesta Tesi (punt 3.4), ens trobem davant d'una **estructura comunicativa informal** ja que no tan sols no es disposa de departament de comunicació com a tal sinó que les tasques comunicatives són gairebé nul·les. En aquest sentit, cal destacar que com a conseqüència d'aquestes característiques no es disposa de cap Pla Estratègic de Comunicació i que per tant les línies bàsiques que podrien establir-se a partir d'aquest són també inexistents.

En la mateixa línia, les poques tasques relacionades amb comunicació són desenvolupades per una persona formada en Magisteri d'Educació Especial i per tant, en qualsevol cas no formada per a la tasca que s'hauria de dur a terme en cas que es fessin passos endavant en aquest sentit. El mateix passa en el cas de la persona que assumeix l'Administració de l'Associació i que en ocasions també s'encarrega d'alguna acció comunicativa.

Cal per tant no perdre de vista que al ser tan mínimes les accions comunicatives que es duen a terme, es fa difícil poder fer un intent d'anàlisi de l'estructura comunicativa que vagi més enllà de l'esmentat ja que al no estar definida aquesta com a tal, queda molt limitat l'aprofundiment en aquest sentit.

Centrant-nos en les (poques) tasques que es desenvolupen en aquest sentit i amb la voluntat de seguir l'estructura analitzada en els altres casos veiem com a funcions més destacades les següents:

- **Relació amb els mitjans de comunicació**, que es concreta a través de contacte directe via telèfon. Es té una bona relació amb els mitjans i des de l'Associació Pro Disminuïts Psíquics del Berguedà se senten ben cuidats per part dels mitjans locals.
Habitualment són els mitjans els que demanen informacions o col·laboracions a l'Associació ja que des d'aquesta es genera molt poca informació i quan es fa és via telefònica; no es fan notes de premsa ni escrits.
No hi ha relació amb els mitjans fora de l'àmbit comarcal;
- **Rodes de premsa/presentacions**: se n'acostuma a fer una a l'any per presentar el calendari anual i en casos molt puntuals s'assisteix a rodes de premsa en què poden ser convidats. La convocatòria es fa trucant als mitjans i informant-los sobre la roda de premsa/presentació, horaris i data;
- **Campanyes**: s'intenta anar fent campanyes de socis de forma anual;
- **Recull de premsa**: no es fa de manera 'professionalitzada' seguint cap mètode més que el de retallar les pàgines del diari i arxivar-les;
- Benchmarking: es coneixen les altres Associacions però no s'ha fet res al respecte;
- Elaboració de **revistes**: se n'ha fet alguna en casos puntuals;
- Elaboració de **tríptics**: se'n fan en casos puntuals.
- Externalització dels dissenys i la impressió.

Com també es pot deduir de la situació descrita, aquestes tasques es desenvolupen **sense** partir de **pressupost destinat a comunicació**, la qual cosa fa que en cas de necessitar en algun moment recursos econòmics en aquest sentit, es tiben d'altres partides. Com a contrapunt, **sí** que es destina en canvi **pressupost a publicitat de pagament**, un fet que, tot i tractar-se d'una partida petita segons apunten per part de l'Associació, no deixa de ser sorprenent tenint en compte la situació descrita tot i que es pot entendre en el sentit que des de la mateixa organització apunten que aquesta "petita" inversió els dóna bons resultats.

És de destacar també el fet que l'Associació Pro Disminuïts Psíquics del Berguedà no disposa de cap tipus de xarxa social sí be en canvi té un **bloc** per a cadascun dels serveis dels quals disposa, que podríem dir que es conceben una mica com un Facebook ja que s'hi fan entrades com si del mur d'aquesta xarxa social es tractés.



Gràfic 45. Captura de pantalla d'un dels blocs de l'Associació Pro Disminuïts Psíquics del Berguedà, bloc del CEDIAP. Data de consulta: 29 d'agost de 2015

Una altra eina de la qual disposa l'Associació Pro Disminuïts Psíquics del Berguedà és la **web**, que seguint els indicadors establerts en l'avaluació d'aquestes, podem dir d'entrada que no arriba als mínims establerts ja que de la informació referent a l'entitat pròpiament dita, un àmbit que seria el que possiblement té una relació més directe, dins el que queb, amb el funcionament de l'estructura comunicativa consistent en comunicar l'entitat com a tal, es queda una mica curt (dels 6 indicadors, només 3 són positius). En la mateixa línia, podríem dir que la web obtindria una puntuació baixa pel que fa a la resta d'indicadors del primer esglaó (de 12, 3 positius, 8 de negatius i 1 de neutre), que avalua informacions essencials, que tenen validesa gairebé permanent o que s'han d'actualitzar molt de tant en

tant i que segons el Manual del qual s'han extret aquests indicadors totes les Entitats Sense Ànim de Lucre haurien de complir.

Davant aquest primer anàlisi i tenint en compte la inexistència d'estructura comunicativa observada en punts anteriors, es podria obviar el segon esglaió en què el mateix Manual matisa que en cas d'autoavaluació per part de les entitats que tenen pocs recursos humans i econòmics i que, en conseqüència, generen una activitat limitada, no caldrà que compleixin. I de fet, en aquest cas així s'hauria de tenir en compte i no caldria procedir a l'anàlisi tot i que hem considerat que no estaria de més veure quina és realment la situació. Sense sorpreses, aquest punt no s'ha de tenir en compte ja que la puntuació és realment baixa (de 14 indicadors en trobem 1 de positiu, 11 de negatius i 2 de neutres).

Com a punt positiu es podria destacar que es tracta d'una web molt clara en què es detallen molt bé els serveis; amb tot però, és cert que caldria una millora almenys en els indicadors del primer esglaió.



Gràfic 46. Infografia resum dels resultats a partir de la triangulació. Elaboració pròpia a partir de la discussió de cas

6. Anàlisi de les entrevistes als directors/es de mitjans

Tal com s'apunta en la part introductòria d'aquesta Tesi, amb la voluntat de donar resposta als objectius i a les hipòtesis plantejades, a continuació es procedeix a l'anàlisi dels diferents mitjans de comunicació de la mostra seguint la metodologia detallada a l'apartat 1.3 d'aquesta Tesi.

Mitjà	Data de l'entrevista	Durada
Regió 7	31 de maig de 2017	29 minuts
El 9 Nou	29 de maig de 2017	54 minuts
Ràdio Igualada	30 de maig de 2017	24 minuts
Nació Solsona	1 de juny de 2017	24 minuts
Televisió del Berguedà	27 de juliol de 2017	30 minuts

Taula 47. Relació d'entrevistes fetes i durada d'aquestes

Nom	Mitjà	Càrrec
Marc Marcè	Regió 7	Director
Agustí Danés	El 9 Nou	Director de l'edició Osona/Ripollès
Montse Sanou	Ràdio Igualada	Directora
Ramon Estany	Nació Solsona	Director
Manel Medina	Televisió del Berguedà	Director

Taula 48. Relació de persones entrevistades de cadascun dels mitjans de la mostra i càrrec

6.1 Regió7 - Manresa

6.1.1. Informació sobre el mitjà i anàlisi de l'entrevista

El diari Regió7 (d'ara en endavant R7) és un diari en llengua catalana que va néixer a Manresa (Bages) l'any 1978 i que publica informació general i informació local de les comarques del Bages, Solsonès, el Berguedà, la Cerdanya (des de 1986), l'Alt Urgell, el sector nord del Baix Llobregat (1994) i l'Anoia (des de 1995). El seu subtítol és "El diari de la Catalunya Central" i forma part del Grup Regió7, grup de comunicació que inclou el diari, la seva web i Imprintsa. L'empresa editora és

Edicions Intercomarcals SA (EISA), del grup Editorial Prensa Ibérica (EPI), empresa amb seu a Barcelona propietària de 16 diaris locals i regionals. Té un tiratge d'uns 10.000 exemplars diaris. L'audiència mitjana diària és de 58.000 lectors segons el Baròmetre de la Comunicació i la Cultura, que situa el diari com a líder d'audiència entre tota la premsa diària a les comarques del Bages, el Berguedà i el Solsonès.

El Regió7 actualment està dirigit per **Marc Marcè**, Llicenciat en Ciències de la Informació per la Universitat Autònoma de Barcelona. Marcè, a qui s'ha fet aquesta entrevista per tal de poder conèixer de prop el mitjà i les rutines periodístiques d'aquest, té 53 anys i detalla que el R7 “és un mitjà de comunicació que es publica a la Catalunya Central i surt set dies a la setmana amb informació local, nacional i internacional i té una publicació en paper i una en web. És l'únic diari que es publica a Catalunya fora de la capital de la província i un dels pocs que es publiquen a Espanya fora de la província” (Marc Marcè, entrevista personal, 31 de maig de 2017).

Actualment el diari compta amb 63 treballadors i treballadores i la redacció s'organitza en seccions. L'encarregada de portar els temes relacionats amb l'àmbit del Tercer Sector és societat, tot i que els professionals que s'encarreguen d'aquest tipus d'informació **no tenen una formació específica** en l'àmbit: “Hi ha gent treballant molt formada amb com funciona la societat perquè hi tracten cada dia però una reflexió sobre què és el Tercer Sector, per què és important, com hauria de ser, etc, no hi és: una reflexió conscient i explícita no hi és, i amb les persones amb discapacitat passa el mateix, no hi ha una reflexió feta més enllà que nosaltres som extremadament sensibles als temes que tenen a veure amb persones amb discapacitat i tractem amb enorme interès les entitats que se n'ocupen” (Marc Marcè, entrevista personal, 31 de maig de 2017). En aquesta línia, el director de R7 concreta que malgrat no haver-hi aquesta formació específica, **la importància del Tercer Sector es té present en el mitjà**: “De fet, crec que tampoc cal aquesta reflexió explícita perquè la pràctica diària ens ha

ensenyat a funcionar d'una determinada manera que és la que ja sabem que ens funciona a nosaltres. Encara que no sigui de manera treballada per tant, hi ha una consciència intuïtiva de la importància de les entitats que treballen això" (Marc Marcè, entrevista personal, 31 de maig de 2017).

Pel que fa a l'**activitat del Tercer Sector a la comarca**, Marcè apunta que aquesta és molt important ja que hi ha moltes iniciatives i que això es nota en la publicació de temes sobre aquest àmbit: "A la comarca hi ha moltes iniciatives relacionades amb el Tercer Sector i acostumen a ser molt importants. D'aquests temes se n'ocupa sempre societat i és un sector al que s'hi dedica molt; no hi ha setmana que no parlem d'una o altra entitat del Tercer Sector" (Marc Marcè, entrevista personal, 31 de maig de 2017). Pel que fa a l'hora de seleccionar quines notícies es publiquen i quines no, i per tant, en referència als **criteris de noticiabilitat**, no se n'apliquen d'específics però sí que es mostra una major sensibilitat en casos relacionats amb el Tercer Sector i concretament en l'àmbit de la discapacitat: "Són més o menys els que fem servir en qualsevol cas només que amb un accent posat en què nosaltres intentem ser útils i una notícia per exemple, el dia que ve una senyora i t'explica la història del seu fill autista, tot i que és una història per si sola, de valor periodístic en té poc diguem-ne: és una persona que té un problema. Té un interès humà i hi som especialment sensibles. El dia que aquesta persona intenta muntar una entitat de pares i mares de nens autistes, això per si sol no té molt interès periodístic però nosaltres li fem molt costat i li donem espai i més tard podem explicar que s'intenta muntar una associació de pares de nens autistes i gràcies a això s'ha acabat formant l'entitat de nens autistes i l'entitat que agrupa els nens autistes a Catalunya, té la seu a Manresa ara gràcies a això. Si haguéssim aplicat el criteri periodístic probablement no hauríem explicat ni la primera història, i encara menys la segona perquè una persona sola que intenta muntar una entitat, no és noticable. Ens cenyim per un interès humà que no tenim explicitat ni reglamentat, simplement forma part de la nostra feina com a responsables de la consciència cívica com a societat" (Marc Marcè, entrevista personal, 31 de maig de 2017).

Sobre el **tractament de les informacions relacionades** amb el Tercer Sector i específicament en **l'àmbit de la discapacitat**, el director de R7 explica que sí que és té més cura que en d'altres però que **no** necessàriament s'és **condescendent** en aquest sentit: "Dependria del cas: evidentment segur que ens ho miraríem amb molta més cura però una altra cosa és el què féssim finalment: si la història és conflictiva però és autènticament notícia, nosaltres en principi la publicarem i la publicarem igual; ara bé, segurament ens ho mirarem amb més cura, ho comprovarem tot dues vegades. Dependrà del cas, de qui és el protagonista: no és el mateix que sigui el president de l'entitat que un dels usuaris: no és el mateix que en cas d'AMPANS hi hagués un cas de pederàstia i que l'acusat sigui el director que sigui un usuari" (Marc Marcè, entrevista personal, 31 de maig de 2017). En aquest sentit, i en ser preguntat sobre **l'actitud que adopta l'organització davant el/la periodista en cas d'una notícia negativa per a l'entitat**, Marcè no recorda cap cas concret i manifesta no saber quina seria la reacció.

Pel que fa a la publicació d'informacions, en general el R7 **només publica notícies relacionades amb entitats fora de la comarca en el cas que es tracti d'una notícia d'interès nacional**, seguint el mateix criteri que en la resta d'informacions: "Si una entitat de Vic fa una cosa que té interès nacional ho publicarem de la mateixa manera que publicaríem un accident múltiple a Sitges; ara bé, si és una activitat corrent, no" (Marc Marcè, entrevista personal, 31 de maig de 2017).

En aquesta línia, pel que fa al tipus d'informacions que s'acostumen a cobrir, Marcè explica que depèn de la tipologia de l'esdeveniment en qüestió: "No és el mateix l'aniversari d'AMPANS que va fer un gran esdeveniment amb un gran ponent, etc, que la festa de final de temporada d'una entitat. Depèn, però nosaltres en principi ens ocupem de tot i donem l'espai a la importància proporcional" (Marc Marcè, entrevista personal, 31 de maig de 2017). En aquest sentit, el R7 no sempre es guia per les notes de premsa que rep per part dels departaments de comunicació de les organitzacions tot i que sí que acostuma a donar cobertura a les informacions que els fan arribar, de manera que la

cobertura de les informacions compagina la iniciativa pròpia amb la demanda que tenen per part de les organitzacions: “Moltes vegades a nosaltres se'ns acuden temes; per exemple, estem parlant de forats al carrer i pensem com pot ser això per la gent que va en cadira de rodes i aleshores ens movem per parlar amb qui calgui des de la perspectiva de qui vagi en cadira de rodes; i al revés, som receptius a tot el que les entitats organitzen o ens reclamen però no sabria dir-te de quina cosa hi ha més una proporció que d'una altra. Intentem publicar més o menys tot el que rebem per part dels departaments de comunicació depenent també de la importància que tingui però intentem donar ni que sigui un breu a tothom; és clar, no sempre tots però si no és avui és demà... sempre mires d'anar-ho traient, tot i que el cent per cent potser no” (Marc Marcè, entrevista personal, 31 de maig de 2017).

Aprofundint en les **notes de premsa** elaborades per part de l'organització objecte d'estudi de la mostra, AMPANS, Marcè comenta que els són útils però es mostra crític amb les notes de premsa en general: “En termes generals les notes de premsa que rebem per part d'AMPANS són correctes tot i que nosaltres les notes de premsa en general les odiam perquè pensem que l'ideal seria que la gent es busqués la vida i les entitats que volen alguna cosa dels mitjans haurien de posar-se en contacte directe. Les notes de premsa són una molt mala via de comunicació, nosaltres entenem que molts organismes, entitats, sector públic, privat, veuen que la nota de premsa és el fàcil i el més còmode i és molt difícil convèncer-los que és la pitjor manera de comunicar les coses però a part d'això, les notes d'AMPANS són correctes” (Marc Marcè, entrevista personal, 31 de maig de 2017).

En la mateixa línia, Marcè comenta que pel que fa a les **rodes de premsa**, tot i que habitualment no acostumen a anar a totes a les que els convoquen perquè les consideren “inútils”, en el cas d'AMPANS sí que miren de no fallar. En aquest sentit, Marcè també es mostra molt crític davant les rodes de premsa en general i en el funcionament d'aquestes: “Es dona la paradoxa que el mitjà que va a la

roda de premsa, es desplaça per anar allà, hi destina una estona, torna, treballa la informació, i després el gabinet de premsa passa una nota que els que no hi han anat, els digitals per exemple, ho publiquen mentre el nostre redactor ho està escrivint... i ens emprenyem molt però com sempre, acabem callant. No estic parlant específicament d'AMPANS però ens passa molt i això és molt contraproduent perquè si el diari pensava fer-ne un tractament una mica ampli i un especial, s'acaba fent un tractament rutinari i no té cap mena de valor i s'hi dedicarà la foto i les seves cinquanta línies mentre que haguéssim pogut fer alguna cosa més ampla si no t'haguessin clavat un ganivet per l'esquena enviant la nota de premsa als mitjans que no hi han anat. Seria necessari que des dels departaments en general de comunicació, es valorés quina és la millor manera d'arribar al mitjà perquè una nota de premsa i la roda de premsa és buscar que surti una mica a tot arreu i malament i això no serveix per res. Però d'això no aconseguixo convèncer-ne a ningú" (Marc Marcè, entrevista personal, 31 de maig de 2017).

A banda d'això, els redactors i redactores del R7 tenen present com a font d'informació les **xarxes socials d'AMPANS** tot i que no és l'eina principal a través de la qual s'informen ja que es refien molt més de rebre correus electrònics amb informacions concretes, bàsicament perquè, tal com explica Marcè, tot i estar pendents de les xarxes socials en general, els resulta impossible seguir l'actualitat de tot a través d'aquestes: "Qui es pensi que fer un Tweet és comunicar alguna cosa, viu a una altra dimensió. És totalment impossible seguir tot el què passa a twitter" (Marc Marcè, entrevista personal, 31 de maig de 2017). Menys útil els resulta la **web de l'organització**, sobre la qual, el director de R7 assegura no haver-hi entrat mai.

En relació amb el **departament de comunicació** d'AMPANS, Marcè afirma sentir-se ben atesos: "En general, la relació amb l'entitat és bona, fluïda, correcta, estàndard. Ells fan el que creuen que han de fer i nosaltres anem al darrere fent el que podem. Passa una mica com amb molts departaments: comunicats,

comunicats i comunicats, convocatòries, rutina... el problema és si AMPANS creu que està traient bon rendiment de l'esforç que està fent. En termes generals no hi ha problema d'accedir a cap informació, hi ha una **bona relació**, AMPANS és segur l'entitat que ha sortit més a R7; ni el Barça no ha sortit tan a aquest diari com AMPANS perquè AMPANS és AMPANS i hi tenim una sensibilitat i quan necessitem alguna cosa ens atenen bé i no en tenim cap queixa. El tema és que el què es distribueix de forma indiscriminada via comunicats i similars, a nosaltres difícilment ens resultarà una cosa atractiva, diferent... perquè és una cosa que ja està acabada: l'elaborarem però la publicarem més tard... **L'agenda que marca AMPANS per nosaltres és rutina**" (Marc Marcè, entrevista personal, 31 de maig de 2017).

Tot i això, i en la línia del que afirma Marcè sobre la importància que té AMPANS, el mateix director del diari assegura que l'organització "és un **creador d'opinió** sense dubte. Altres entitats del Tercer Sector no; AMPANS juga a una lliga superior en influència, capacitat de convocatòria, creació de discurs, amb tot. S'ha treballat molt bé durant molt temps de forma sostinguda" (Marc Marcè, entrevista personal, 31 de maig de 2017).

Sobre la **mitjana de notícies publicades a R7** referents al Tercer Sector, Marcè no pot concretar una xifra i el mateix succeeix en el cas de l'àmbit de la discapacitat tot i que assegura que es tracta d'una quantitat elevada: "Com a sector d'activitat, segur que és el que en surt més al diari, però no et sabria dir quantes (notícies)" (Marc Marcè, entrevista personal, 31 de maig de 2017).

Ple que fa a la **publicitat**, el director de R7 explica que no es fa publicitat de pagament per part d'AMPANS i que tot i no fer cap tipus de **treball conjunt** actualment entre el diari i l'organització, el què sí que es fa és posar publicitat de manera desinteressada: "Passa molt amb les entitats d'aquest tipus: jo no porto el tema publicitat i no ho domino al detall però és cert que quan es fan actes es paga a tothom encara que es negociïn els preus però els proveïdors es paguen i

en canvi, el més freqüent és que al diari es demani de posar la publicitat gratis i s'acaba buscant fer col·laboracions, posant el logotip... però això no passa pas amb la resta de proveïdors d'actes i a nosaltres sí que ens passa. No sé exactament quina relació comercial hi ha amb AMPANS però ja et dic que en aquests casos sempre és molt similar, que vénen a demanar i el 99'9% de les vegades ens avenim al que demanen i busquem fórmules" (Marc Marcè, entrevista personal, 31 de maig de 2017). Es tracta d'una circumstància sobre la qual també es mostra molt crític Marcè en la rutina adoptada: "La nostra sensació és que de demanar tothom en sap però oferir ja és una altra cosa; la relació està molt desequilibrada: se'ns demana molt a zero, és el patró general amb tothom. Se suposa que ho has de fer tot i a vegades ni les gràcies. És la conducta general: demanar molt, oferir res i les gràcies molt poques vegades" (Marc Marcè, entrevista personal, 31 de maig de 2017).

6.2 El 9 Nou- Vic

6.2.1. Informació sobre el mitjà i anàlisi de l'entrevista

El 9 Nou és un periòdic bisetmanal comarcal editat per l'empresa Premsa d'Osona, SA (Prosa), presidida per Beth Codina (Vic, 1966) i compta amb dues edicions: una per a les comarques d'Osona i el Ripollès i una altra per a la comarca el Vallès Oriental. L'ideari d'El 9 Nou es concreta en la independència, el sentit institucional, el sentit nacional, l'interès social, el progrés i la innovació, la professionalitat i el sentit comarcal. El diari és signant del Codi Deontològic de la Professió Periodística, que es va aprovar el 1992 al II Congrés de Periodistes Catalans, i fundador del Consell de la Informació de Catalunya (CIC). El director general d'El 9 Nou és Jordi Molet i Cateura (Roda de Ter, 1954) i té dos directors d'edició, Agustí Danés, a la seu de Vic, i Josep Mas, a la seu de Granollers.

Per aquesta Tesi s'ha mantingut una entrevista amb **Agustí Danés**, director d'edició a la seu de Vic, responent a la mostra objecte del nostre estudi. Danés és llicenciat en Periodisme per la Universitat Autònoma de Barcelona i té 43 anys.

El 9 Nou té una tirada de 10.884 exemplars i una difusió de 9.359 exemplars, constitueix el diari més important de la comarca d'Osona, i ha estat reconegut i premiat en nombroses ocasions. Es tracta d'un dels mitjans que forma part de l'empresa periodística Premsa d'Osona S.A. (PROSA), nascuda durant la transició democràtica i que és propietària també de l'edició del Vallès Oriental, del diari digital, de la televisió local El 9 TV i de l'emissora El 9 FM. Essent una important publicació de premsa comarcal, el bisetmanal forma part també de l'Associació Catalana de Premsa Comarcal. Així ho concreta el seu director d'edició: "Hem anat canviant la nomenclatura: érem un diari de paper i ara som una empresa multiplataforma que tenim diversos canals de comunicació. Un és el diari de paper (surten dos cops a la setmana: dilluns i divendres), sobre el que jo tinc més responsabilitat, però tenim una televisió, tenim una ràdio i tenim una pàgina web. Per tant, no diem que El 9 Nou és un diari: és un mitjà de comunicació que produeix continguts i tenim diversos canals per difondre'ls" (Agustí Danés, entrevista personal, 29 de maig de 2017).

El 9 Nou s'organitza per seccions i els temes relacionats amb l'àmbit del Tercer Sector es tracten des de societat, un àmbit en el qual els professionals que tracten aquest tipus d'informació **no tenen formació específica** al respecte: "Les persones que tracten aquests temes no tenen una formació específica perquè no fan només això però si que tenen una competència entorn a la història d'aquestes entitats i el seu funcionament.

En el cas concret de Sant Tomàs, per exemple, vam fer una sèrie en què explicàvem un a un tots els serveis que prestava l'associació i què es fa en cada un" (Agustí Danés, entrevista personal, 29 de maig de 2017). Danés també fa autocrítica sobre la no formació específica dins el mitjà: "A vegades potser ens falta certa formació sobre com encarar aquests temes sense caure ni amb

paternalismes ni visions retrògrades sinó parlar-ne amb una certa normalitat i que es pugui fer visible la feina que fan i tinc dubtes; potser sí que amb una major formació tindriem una visió més acurada però de moment ho fem així i mirem de fer-ho el millor que sabem" (Agustí Danés, entrevista personal, 29 de maig de 2017).

En aquesta línia, és remarcable el fet que des del mitjà es té molt present la **importància del Tercer Sector** i concretament l'àmbit de les persones amb discapacitat, amb qui es fan projectes conjunts: "Nosaltres per exemple en l'àmbit de persones amb discapacitat hi col·laborem molt amb tots els aspectes. Des d'un punt de vista empresarial, fa un temps hem posat en marxa un quiosc amb Adfo i portem conjuntament aquest negoci. A nivell informatiu, intentem donar visibilitat no només a la tasca que fan sinó també prestant el nostre canal perquè ells expliquin el què fan, donar-los veu. Aquesta consciència de la importància de donar visibilitat a una situació que és bo que tothom visqui amb normalitat i igualtat d'oportunitats la tenim claríssima.

Amb Sant Tomàs hem fet coses: avui mateix obrim portada parlant del seu 50è aniversari i per la implantació que té al territori hi hem estat molt lligats i hem fet banderes de reivindicacions molt justes; no sé si seré capaç d'explicar-ho amb molta precisió però no fa gaire feien una petició: persones de Sant Tomàs es reivindicaven amb tot el dret respecte a la possibilitat de poder votar perquè hi havia hagut un canvi legal que els impedia a determinats perfils poder exercir el dret a vot quan anteriorment ho havien fet i ells posaven de relleu la injustícia que això representava, i nosaltres aquí ens hi vam abocar no només explicant el que demanaven sinó posicionant-nos: en aquests casos no som neutrals perquè no es pot ser neutral i aquí vam fer notícies i ens vam pronunciar editorialment respecte la necessitat que aquesta decisió es pogués corregir" (Agustí Danés, entrevista personal, 29 de maig de 2017).

En aquesta línia, Danés també destaca la **importància de l'activitat del Tercer Sector a la comarca** i considera que segurament és des d'aquest àmbit des d'on es teixeix la xarxa que és el què permet moltes vegades resoldre situacions que socialment poden ser invisibles: "A vegades sembla que tot funciona però tot funciona perquè hi ha una xarxa d'associacions, d'entitats, de voluntaris, d'empreses amb visió social que aconsegueixen que tot funcioni, i a vegades costa que això pugui ser visible i és molt molt important perquè és l'engranatge que permet o que fa o que pot fer una il·lusió que tot funciona i a vegades no t'acabes d'adonar de tot aquest sector i aquestes entitats com funcionen en el sentit que moltes vegades és amb unes condicions de finançament molt precàries, moltes vegades gràcies al voluntariat, i moltes vegades totes aquestes qüestions com que ja funciona, no ens donem prou compte i és important que tots plegats anem fent la reflexió que tota aquesta xarxa és necessària (...)" (Agustí Danés, entrevista personal, 29 de maig de 2017).

Pel que fa a l'hora de seleccionar quines notícies es publiquen i quines no, i per tant, en referència als **criteris de noticiabilitat**, Danés explica que és un tema una mica complex ja que més que buscar notícies s'intenta buscar històries: "A vegades pot haver-hi persones que poden explicar la seva situació, la seva trajectòria per, a partir d'un cas concret, posar sobre la taula una situació que altra gent s'hi pot sentir identificada... Els criteris de noticiabilitat en aquests casos cal anar en compte també perquè si volem donar-hi aquest to de normalitat, la discapacitat no hauria de ser un tema noticable a no ser que hi hagi un fet com el què comentava que no els deixaven votar, o en un altre cas que hi va haver una persona que tenia un conflicte perquè li faltava una mà i l'havien citada a una mesa electoral i no podia acudir-hi i no li acceptaven l'al·legació que feia; en aquests casos sí que era una notícia concreta. Fer una notícia de la discapacitat no ho fem, però sí quan hi ha un fet concret que té incidència sobre els seus drets i/o reivindicacions" (Agustí Danés, entrevista personal, 29 de maig de 2017).

Sobre el **tractament de les informacions relacionades** amb el Tercer Sector i específicament en **l'àmbit de la discapacitat**, el director d'El 9 Nou explica que **no s'és condescendent**: "(...) Insistim sempre en el fet de no fer-ho d'una forma condescendent sinó de viure les coses amb una normalitat i explicant històries perquè hi ha coses que són universals i al capdavant són les que tenen interès. Quan fas una mirada sobre situacions determinades, t'adones que hi ha temes en els que anem avançant com a societat i hi ha situacions que 25 o 30 anys enrere eren més complexes de gestionar i avui gràcies a una major conscienciació a la feina de totes aquestes entitats i també perquè no dir-ho, de l'administració, la mateixa situació potser compta amb un major acompanyament i socialment hi ha una major responsabilitat i penso que és una part que també s'ha de reconèixer, que ara les coses han canviat a bé" (Agustí Danés, entrevista personal, 29 de maig de 2017).

Pel que fa a la **publicació d'informacions**, El 9 Nou **no** contempla la cobertura de temes de **fora de la comarca**. En aquest sentit, referent a la cobertura de les informacions, el diari **compagina la iniciativa pròpia amb la demanda per part de l'organització**: "A vegades la mateixa associació ens proposa temes i ho valorem i a vegades a partir d'una idea ho acabem ampliant i estirant el fil per fer-ne temes més amplis" (Agustí Danés, entrevista personal, 29 de maig de 2017). En aquesta línia, Danés també matisa que no publiquen sempre tots els temes dels quals reben informació i es mostra una mica reticent a les **notes de premsa**: "Com a concepte, tenim una mica d'al·lèrgia a les notes de premsa perquè sempre és una visió interessada preparada per fer un copiar-enganxar i nosaltres intentem a partir d'uns fets tractar-los i convertir-los en algun dels gèneres periodístics. Per nosaltres no hi ha notícies sinó fets. Sempre valorem els temes, quina dimensió els hi donem i com els podem donar un interès més enllà de la nota de premsa. Mirem cas a cas el que fem.

La manera com redacten les notes de premsa les concebem com a pistes però ens agrada més fer-les servir com a això, però poder-les treballar i ampliar sempre

amb casos a través de la mirada de persones; les entitats són un instrument, però estan integrades per persones. Les notes de premsa les hem d'enriquir per trobar aquests casos" (Agustí Danés, entrevista personal, 29 de maig de 2017). Una situació similar és la que es dona en el cas de les **rodes de premsa**, en què des del diari s'opta per no assistir sistemàticament a totes per qüestions d'actualitat: "Fem una tria a l'hora d'anar a rodes de premsa i a vegades per exemple, hi van molt més els companys de la tele perquè els fan falta imatges i al diari això no és tan important: si nosaltres anem a una roda de premsa i acte seguit l'organització envia una nota de premsa que ja acaba sortint a totes les webs, té poc sentit en el cas del diari cobrir aquesta roda perquè ja no ens interessa aquest tema; acabaríem reproduint el cap de tres dies el que ja s'ha dit per altres canals i per tant, valorem cas a cas l'assistència a les rodes de premsa però en moltes ocasions hi va una sola persona que potser ja ho fa per la tele, i pel diari mirem de buscar-hi un plus. Les rodes de premsa com a tal són un altre tema del que acostumem a fugir perquè la informació que s'hi facilita és molt homogènia per tothom i molt típica de poder-se difondre de forma immediata i pel diari això no té tan interès després" (Agustí Danés, entrevista personal, 29 de maig de 2017).

Pel que fa a l'ús de les **xarxes socials** com a font d'informació, Danés comenta que a vegades les fan servir però que en el cas de Sant Tomàs, per exemple, normalment gestionen directament el què necessiten a través de les mateixes entitats, que, segons explica, sempre estan molt disposades a donar visibilitat a la feina que fan. Una situació molt similar és la que es dona en el cas de la **web** de Sant Tomàs, que segons el director d'El 9 Nou, no és una eina massa utilitzada per la redacció a l'hora d'elaborar informacions: "Per nosaltres la web no és una font d'informació perquè si el nostre objectiu és singularitzar-nos, no tindria massa sentit que acabéssim reproduint informacions de la web. Pot ser més com una font de suport més a l'hora de consultes puntuals de l'entitat, de la mateixa institució, de l'organigrama, ... però com a notícies no; com a Periodistes no ens és útil" (Agustí Danés, entrevista personal, 29 de maig de 2017).

Preguntat sobre la relació entre El 9 Nou i Sant Tomàs, Danés opina mantenir-hi una **bona relació**, tant amb **l'organització** com amb la **responsable de comunicació** d'aquesta: "Tenim contacte i mirem d'informar dels temes que considerem. Sant Tomàs és una entitat molt important i molt singular d'Osona i amb una història que diu molt de la gent d'Osona també i de la implicació social que sempre hi ha hagut. Hi tenim una relació estreta i bona i en circumstàncies potser de més polèmiques hi pot haver una mica més de discrepància però tothom té clar que cadascú ha de fer la seva feina i a vegades ens trobarem i a vegades no però no passa res. S'ha d'aprendre també a viure en la discrepància i a fer-nos a la idea que discrepar no per força ha de ser res dolent perquè si som capaços de tenir opinions divergents, pot acabar enfortint. Igualment, pel que fa a la relació amb la responsable de comunicació de Sant Tomàs és molt bona: ens coneixem a més a més de fa molts anys d'altres guerres perquè és una persona que ja té trajectòria en altres àmbits, no només en aquesta entitat sinó que ha fet altres feines abans en les quals també hem tingut contacte i ens coneixem i és una persona que sempre intenta facilitar molt la feina i a més té una altra avantatge: com que ella també és Periodista, pot fer l'exercici d'empatia respecte les necessitats que tenim nosaltres i de pedagogia segurament a Sant Tomàs. Ens ajuda a vegades a trobar aquest equilibri entre com es poden veure les coses des de l'associació i des del nostre punt de vista" (Agustí Danés, entrevista personal, 29 de maig de 2017). En aquesta línia, el director reforça la idea de bona entesa entre dues parts en ser preguntat sobre quina ha estat la **reacció de l'organització davant les periodistes del diari** en moments d'haver de tractar **temes negatius per l'entitat**: "Sempre hi ha en determinats casos el temor que pugui perjudicar la imatge de la institució; aquest temor sempre existeix. Però tornem a estar en el cas que cadascú ha de fer la seva feina i així com en molts casos es pot anar de bracet, potser hi ha alguna vegada que no es podrà. Cadascú ha de fer la seva feina, i intentar-la fer amb responsabilitat i ben feta. Se m'acut la 'crisi' que hi va haver dins l'associació de Sant Tomàs però no tenia a veure directament amb la feina que fan sinó amb l'organització: hi havia dues postures sobre què era més convenient, la postura de la junta directiva que creia

que havia de deixar de ser una associació per una qüestió pràctica per convertir-se en empresa i acabar en fundació i un sector que no veien clar que l'associació desaparegués perquè deixarien de ser usuaris per passar a ser clients i a més perdrien capacitat de decisió. Aquest xoc ens sembla que el vam tractar bé tot i que són temes que potser a l'organització no agraden que es tractin massa però ens sembla que el fet que existeixin debats i punts de vista acaba enriquint i reforçant la institució" (Agustí Danés, entrevista personal, 29 de maig de 2017).

Relacionat amb la rellevància de l'organització destacada per Danés, el mateix director també assegura que Sant Tomàs és **líder d'opinió a la comarca**: "Com que és una institució molt gran, molt singular i amb molta història, jo penso que el que diu Sant Tomàs, és líder d'opinió. A vegades a altres entitats potser els costa més trobar aquest espai per poder-se fer visibles també perquè les dimensions són diferents i aquí potser sí que nosaltres hem de tenir aquesta consciència de donar un cop de mà a altres entitats del Tercer Sector per donar-los una empenta i donar a conèixer el que fan" (Agustí Danés, entrevista personal, 29 de maig de 2017).

Sobre la **mitjana de notícies publicades a El 9 Nou** referents al Tercer Sector en general, Danés diu que és molt difícil establir una xifra perquè depèn de les èpoques de l'any i de l'activitat que hi hagi: "A nosaltres no ens agrada funcionar amb quotes i marcar-nos X notícies a fer; funcionem per l'interès que pugui haver-hi i per l'actualitat del moment. A vegades es pot donar una circumstància que hi hagi uns mesos, pel que sigui, perquè coincideix un aniversari o perquè hi ha una determinada reivindicació... que en surtin moltes, i altres moments que pugui semblar que no n'hi ha tantes. Però amb quotes no ens agrada funcionar. El mateix passa en organitzacions que treballen amb persones amb discapacitats, a excepció de moments puntuals en què hem dit de fer alguna cosa especial i et compromets a per exemple cada mes fer quelcom... si no, depèn de les setmanes, de l'actualitat, de molts factors, però no ens agrada lligar-nos amb quotes" (Agustí Danés, entrevista personal, 29 de maig de 2017).

Pel que fa a la **publicitat**, el director d'El 9 Nou explica que les organitzacions del Tercer Sector no acostumen a fer-ne de pagament i que el mateix passa en el cas de Sant Tomàs, tot i que sí que a vegades es fan acords que s'acaben traduint en insercions publicitàries: "Majoritàriament aquestes organitzacions no acostumen a posar publicitat però hi ha a vegades alguns acords que a es tradueixen en publicitat. Ara mateix estem fent una campanya amb una associació que està intentant captar més socis i ho estem fent a través d'una campanya publicitària fruit d'un acord que hem fet amb unes condicions determinades i durant un període de temps i això té un format publicitari.

No és tan fàcil com dir: no aquests com que tenen una activitat del Tercer Sector tenen un descompte de tant, sinó que treballem en casos concrets i sovint emmarcats dins d'acords més amplis i que no tenen tan a veure amb un tema publicitari sinó periodístic" (Agustí Danés, entrevista personal, 29 de maig de 2017).

6.3 Ràdio Igualada- Igualada

6.3.1. Informació sobre el mitjà i anàlisi de l'entrevista

Ràdio Igualada és l'emissora municipal d'Igualada, comarca de l'Anoia. La seva primera emissió va ser l'any 1944 i des de 1993 és una emissora pública de l'Ajuntament d'Igualada, amb una programació pròpia les 24 hores del dia de dilluns a diumenge amb espais magazín, informatius, esportius i musicals. Emet en català a través de la freqüència del 103.2 de l'FM i a través de la seva pàgina web. El seu àmbit d'emissió és tota la Conca d'Òdena i alguns pobles de la comarca de l'Anoia propers a la mateixa Conca. L'audiència és de 5.000 oients diaris, segons dades del Baròmetre de la Comunicació i la Cultura de Catalunya de 2011. Segons informació facilitada per la directora actual, la web de l'emissora rep un total de 4.500 visites setmanals úniques.

Per aquesta Tesi, s'ha mantingut una entrevista amb l'actual directora del mitjà, **Montse Sanou**. Sanou és llicenciada en Periodisme i té 41 anys i abans de procedir en l'aprofundiment de temes, explica que actualment, juntament amb ella a la ràdio hi treballen 4 persones més i que compten amb molts col·laboradors que els permeten fer uns 25 programes setmanals, tenint la informació com a base de l'emissora.

Pel que fa al tractament dels temes, la directora explica que al ser una emissora petita en la qual tothom fa una mica de tot, **no hi ha formació específica** sobre el Tercer Sector així com tampoc sobre l'àmbit de les persones amb discapacitat. Malgrat això però, Sanou sí que manifesta una **conscienciació sobre la importància del Tercer Sector**: "Jo crec que som sensibles i conscients de la importància del Tercer Sector i de les persones amb discapacitat: per exemple, fa temps vam tenir un noi aquí fent pràctiques que era invident i després s'ha quedat col·laborant amb nosaltres i a l'estiu tornarà perquè està estudiant. I per tant, com a mitjà també col·laborem o contribuïm d'alguna manera en la reinserció d'aquestes persones. Amb les organitzacions ens agradaria col·laborar més perquè sí que traiem les notes de premsa que ens envien, assistim als actes que ens conviden, etc però no descartem, i de fet ens agradaria, poder fer alguna col·laboració més, algun **treball conjunt**. A l'agenda per exemple també hi posem tots els actes i mirem de publicar-los tot el que ens passen" (Montse Sanou, entrevista personal, 30 de maig de 2017).

En aquesta línia, Sanou també destaca la **importància de l'activitat del Tercer Sector a la comarca**: "Jo crec que és un sector molt actiu i en el cas d'Àuria és un sector molt important; jo diria que és de les empreses més grans de la comarca i penso que la percepció és molt positiva i és un referent per les persones que tenen dificultats: fan una feina molt útil" (Montse Sanou, entrevista personal, 30 de maig

Pel que fa a l'hora de seleccionar quines notícies es publiquen i quines no, i per tant, en referència als **criteris de noticiabilitat**, se segueixen els mateixos que en

altres tipus d'informacions: "Tractem notícies d'aquest àmbit com la resta, mirant que el fet noticiable, interessant per la població i que a partir d'aquí puguem fer una mica d'altaveu" (Montse Sanou, entrevista personal, 30 de maig de 2017). Seguint aquesta premissa, la directora del mitjà també comenta que **no** es fa un **tractament condescendent** a l'hora de tractar informacions relacionades amb l'àmbit del Tercer Sector: "Aquestes informacions les tractem com a la resta. Seria diferent si ells no tinguessin comunicació, però com que ells ja envien les notes de premsa i tot, ja està tractat d'una manera que està fet des de dins i és més complicat patinar en aquest sentit perquè ja té la informació tractada i no hi ha una falta de sensibilitat perquè està fet des de la sensibilitat. També és cert que si es tracta de temes que cal tractar amb sensibilitat ho tractem amb sensibilitat, però no només amb temes del Tercer Sector sinó amb qualsevol tema susceptible. Mires d'anar en cura en tots els casos i temes que ho requereixen" Montse Sanou, entrevista personal, 30 de maig de 2017). En aquesta línia, es posa de manifest la importància que tenen per Ràdio Igualada les accions comunicatives dutes a terme per part d'Àuria, en què pren un **pes important la demanda per part de l'organització a través de les notes de premsa** més que no pas la iniciativa pròpia del mitjà en qüestió: "Publiquem especialment les notes de premsa que rebem per part de l'organització; els temes que publiquem acostumen a ser el que rebem d'ells, no acostumem a fer peticions de temes concrets a no ser que per exemple ells facin una visita del taller i nosaltres tinguem interès en saber quanta gent hi treballa, com funcionen, aleshores potser sí però normalment són ells qui generen la informació", una demanda per part de l'organització que en la majoria dels casos per tant, s'acaba publicant a no ser que es tracti d'informacions desfasades: "Dels temes que rebem sí que en fem una selecció a l'hora de publicar-los tenint en compte si per exemple el tema ja ha passat i pensem que sí que és interessant i per exemple era una xerrada i ja ha passat, no té interès publicar-ho mentre que si es tracta d'activitats que encara han de fer-se aleshores sí que ho publiquem perquè és d'interès per qui vulgui anar-hi, o quan es tracta de temes amb recorregut com per exemple l'ampliació d'un servei..." (Montse Sanou, entrevista personal, 30 de maig de 2017). Així, pel que fa a les

notes de premsa elaborades per Àuria, des de Ràdio Igualada es considera que els són d'utilitat: "Ho fan bé i faciliten el material necessari normalment. Al ser ràdio sí que a vegades hem de trucar per tenir declaracions o anar a l'acte perquè peces d'àudio no que no en fan" (Montse Sanou, entrevista personal, 30 de maig de 2017). I pel que fa a les **rodes de premsa**, Sanou assegura que des de Ràdio Igualada es va a totes les que els convoca Àuria.

Referent a la **publicació d'informacions**, Ràdio Igualada **no contempla la cobertura de temes de fora de la comarca**: "Fem bàsicament notícies d'Igualada i comarca a no ser que sigui alguna cosa molt greu però habitualment fem Igualada. I per tant, en l'àmbit del Tercer Sector, seguim el mateix criteri: si no és quelcom que afecti a Igualada o a la comarca, no acostumem a publicar res de fora" (Montse Sanou, entrevista personal, 30 de maig de 2017).

Sobre l'ús de les **xarxes socials** Ràdio Igualada no acostuma a fer-les servir com a font d'informació sobre Àuria a no ser que l'organització els citi directament. Per contra, sí que utilitzen més la **web** com a lloc on ampliar informació sobre dades concretes d'Àuria, que consideren que els és útil per la informació que s'hi facilita: "Alguna vegada puntual quan hem de tractar algun tema concret i ens sorgeixen dubtes a nivell de dades concretes sí que consultem la web; a vegades hem de fer un tema i no sabem ben bé quin nombre de treballadors hi ha, aleshores ho consultem ja que a la web està tot molt ben estructurat: què és l'escola, què és el taller, ... quan tenim algun dubte de funcionament ho consultem a la web i ens és útil a l'hora de facilitar-nos aquesta informació" (Montse Sanou, entrevista personal, 30 de maig de 2017).

Reprenent la importància de l'estructura comunicativa d'Àuria, Sanou explica que hi ha una **bona relació** entre Ràdio Igualada i l'organització així com també amb la **persona que passa al davant de la comunicació**: "La relació amb l'organització i amb la responsable de comunicació és bona, normalment la Fina ens truca o ens avisa de quan hi ha coses, es preocupa per si anirem als actes. És

un tracte molt correcte i ens facilita sempre la informació que necessitem; no tenim problemes per accedir a la informació que necessitem” (Montse Sanou, entrevista personal, 30 de maig de 2017). En aquesta línia, Sanou comenta que no s’han trobat mai davant d’un cas en què s’hagi hagut de donar una notícia negativa d’Àuria i per tant, no pot assegurar quina seria la **reacció de l’organització davant les periodistes del mitjà si s’hagués de tractar un tema negatiu per l’organització**, però creu que seria en la línia de la relació que hi ha amb la responsable de comunicació a l’organització: “Davant una notícia negativa per Àuria, no sabem quina actitud adoptarien perquè no ens hi hem trobat però jo crec que ens atendrien bé i ens ho explicarien; per la relació que hi tenim, crec que ens atendrien bé” (Montse Sanou, entrevista personal, 30 de maig de 2017).

Relacionat amb la rellevància d’Àuria a la comarca, la directora de Ràdio Igualada assegura que el missatge de **l’organització té impacte a nivell social**: “El missatge que surt d’Àuria té repercussió perquè fa molt temps que funcionen i la gent els coneix. Les activitats que duen a terme el dia a dia també es coneixen bé i de fet ells estan fent un esforç important per donar a conèixer encara més tot el que fan i l’ampliació dels nous serveis” (Montse Sanou, entrevista personal, 30 de maig de 2017).

Sobre la **mitjana de notícies difoses per Ràdio Igualada** relacionades amb el Tercer Sector, entenent aquest com totes les associacions que treballen en el voluntariat, Sanou comenta que se’n publiquen unes 4 o 5 setmanals i pel que fa a Àuria concretament, parla d’una o dues a la setmana tot i que no ho tenen calculat amb exactitud.

Pel que fa a la publicitat, la directora de Ràdio Igualada explica que les organitzacions com Àuria no acostumen a posar publicitat de pagament a la ràdio municipal: “No acostumen a posar publicitat a la Ràdio i en tot cas és al revés; com que entenem que són entitats sense ànim de lucre, nosaltres els hi fem

gratuïta la publicitat. Si no són empreses privades, les que fan alguna activitat o alguna campanya concreta i ens ho demanen, els posem la publicitat gratuïta" (Montse Sanou, entrevista personal, 30 de maig de 2017).

6.4 Nació Solsona- Solsona

6.4.1. Informació sobre el mitjà i anàlisi de l'entrevista

Nació Solsona és l'edició territorial i temàtica del Nació Digital, diari digital d'informació general en català que té el seu origen el setembre de 1995 amb la constitució a Vic de l'empresa SCG Aquitània SL. Encapçalada pel periodista Miquel Macià, la seva finalitat va ser la d'actuar en el naixent sector de la comunicació per la xarxa Internet, amb una clara vocació periodística. El seu principal producte és el diari Nació Digital i que compta amb diverses edicions territorials i temàtiques. Actualment, el conjunt del Grup i les seves empreses participades i associades ocupen una trentena de persones. Les edicions disposen de seus físiques a Barcelona, Vic, Sabadell, Terrassa, Granollers, Reus i Tarragona. Està adherit al Codi Deontològic dels Periodistes Catalans, és membre de l'àrea digital de l'Associació Catalana de la Premsa Gratuïta (ACPG) i de l'Associació Catalana de la Premsa Comarcal (ACPC).

Nació Solsona.cat neix al Solsonès el febrer de 2011 i compta amb un únic redactor que fa de director coordinador d'aquesta edició, amb independència de la publicitat, que es gestiona des de Nació Digital. Segons dades facilitades per Ramon Estany, director de Nació Solsona, actualment el diari digital territorial té entre 4.000 i 5.000 visites úniques diàries.

Ramon Estany és llicenciat en econòmiques i empresarials i té 48 anys. Segons explica, tot i la seva formació, fa anys que està vinculat a l'àmbit dels mitjans de comunicació: "Fa molts anys que a la feina professional d'economista vaig

combinar-hi col·laboracions amb mitjans de comunicació locals i fa 6 anys vaig començar amb el Nació Solsona i com que coneixia molt el tema ho vaig agafar i ho porto des de llavors" (Ramon Estany, entrevista personal, 1 de juny de 2017).

Al ser ell la única persona que porta el Nació Solsona, és ell qui assumeix també els temes relacionats amb el Tercer Sector i també en tot el què fa referència a l'àmbit de la discapacitat i explica **no** tenir cap tipus **de formació específica** en aquest sentit tot i que assegura que dins el Nació Solsona hi ha conscienciació de la importància d'aquests àmbits: "Hi ha conscienciació de la **importància del Tercer Sector** i de les persones amb discapacitat; sí, sí, ho tenim present. Potser no hi pensem tan sovint com hauria de ser perquè és un sector una mica que no té els altaveus que tenen altres àmbits de la vida social o cultural, però el seguim i ens interessa el què passa" (Ramon Estany, entrevista personal, 1 de juny de 2017). En aquesta línia, Estany valora l'**activitat del Tercer Sector a la comarca**: "Jo crec que tan jo com la resta de persones de la comarca o d'entitats o d'empreses valoren molt bé el que aquí és un referent com AMISOL; el Tercer Sector aquí a la comarca està representat per una empresa (AMISOL) que gairebé porta més de 40 anys treballant i s'ha guanyat un lloc i un prestigi i sobretot una estima de molta gent" (Ramon Estany, entrevista personal, 1 de juny de 2017).

Pel que fa a la **publicació d'informacions**, Nació Solsona se centra en les referents a la comarca tot i que també té en compte les d'altres indrets: "Pel general publiquem només notícies de la comarca però si són de prop també ens interessen perquè és clar, estem molt lluny dels grans nuclis de població; la ciutat més important més a prop és Manresa i està a tres quarts d'hora amb cotxe i per tant, sí que podem agafar coses de tot el que sigui la frontera del Solsonès, els límits també ens interessen i podríem publicar notícies d'altres activitats que no siguin de la comarca en casos com notícies de creació de llocs de treball, una iniciativa assistencial a domicili, ..." (Ramon Estany, entrevista personal, 1 de juny de 2017). En aquest sentit, referent a la cobertura d'informacions, **el mitjà compagina la iniciativa pròpia amb la demanda per part d'AMISOL**: "Quan ens

assabentem d'algun tema, truquem, demanem, busquem; i l'altre 50% ens ho fan arribar per telèfon o per correu electrònic: ens envien un avís o una nota de premsa i nosaltres ja ho cobrim" (Ramon Estany, entrevista personal, 1 de juny de 2017). En aquesta línia, Estany comenta que acostumen a publicar la majoria de **notes de premsa** o similars que reben per part d'AMISOL: "Normalment publiquem tot el que ens envien perquè més aviat ens envien poca cosa: sempre costa amb una organització com aquesta; a vegades tampoc no ho expliquen tot o no hi pensen i llavors és clar, envien poques coses i per tant, les que envien són adequades i correctes per publicar. Ens serveixen perquè estan bastant ben escrites i es pot fer copiar-enganxar i com que a més a més sempre donen el telèfon per ampliar informació doncs ja va bé" (Ramon Estany, entrevista personal, 1 de juny de 2017). La mateixa situació es produeix en el cas de les **rodes de premsa**, en què el director de Nació Solsona diu que al llarg dels darrers anys AMISOL n'ha fet molt poques i a les que han fet per tant, sí que hi han donat cobertura com a mitjà.

Pel que fa a l'hora de seleccionar quins temes es tracten i quins no sobre AMISOL, i per tant, en referència als **criteris de noticiabilitat**, Estany manifesta centrar-se molt en tot el relacionat amb aspectes que ajudin en el desenvolupament i creixement d'AMISOL: "Nosaltres tenim preferència per tot el què sigui per exemple tema laboral, inserció laboral o aspectes diguem-ne que ajudin a AMISOL a anar tirant endavant perquè la crisi li va tocar molt de prop, els va afectar, van perdre el seu taller, a la seva fàbrica van perdre moltes comandes i fruit d'això han diversificat en altres àmbits; això ha generat moltes altres notícies: ara obren un bar, agafen alguna activitat... jo crec que la crisi els ha beneficiat molt en el sentit que els ha fet sortir perquè s'han hagut d'espavilar i se n'ha parlat i han trobat altres sortides més enllà del taller de fusta que és la part més important. Pel que fa al Tercer Sector en general i en l'àmbit de la discapacitat, acostumem a cobrir per exemple si fan alguna activitat per recaptar fons, com activitats solidàries: concerts, sopar, tastets de productes de proximitat o bé una celebració d'una efemèride o bé adquisició de maquinària nova a la fàbrica, o un producte

nou que preparin des dels seus tallers...” (Ramon Estany, entrevista personal, 1 de juny de 2017).

Sobre el **tractament de les informacions relacionades amb el Tercer Sector i específicament en l'àmbit de la discapacitat**, el director de Nació Solsona assumeix que possiblement es fa un tractament més **condescendent**: “Home, potser sí que se'ls tracta una mica més bé, perquè és clar, és un sector que al cap i a la fi compleix una funció social i una funció doncs necessària, que si no hi fossin doncs hi hauria molts problemes a moltes famílies i aquestes persones no se'n sortirien” (Ramon Estany, entrevista personal, 1 de juny de 2017). En aquest sentit, Estany explica que manté una bona **relació amb l'organització i amb l'encarregada de la comunicació**: “Jo crec que mantenim una relació bastant correcta i bastant bona: Solsona és una ciutat petita, ens coneixem tots, el director, el president, els responsables els coneixem. Amb la persona que porta la comunicació també hi ha una relació molt bona, no tinc cap queixa. Ens sentim ben atesos, sabem amb qui hem de parlar i si s'ha de demanar una cosa truquem o enviem un correu... el flux de comunicació hi és i no hi ha cap problema quan hem de demanar informació” i en aquesta línia, el director del diari atribueix al caràcter solsoní la resposta que intueix que es podria donar per part de **l'organització davant una notícia negativa** per aquesta: “Jo no sé si fos molt negativa... depèn... dins un conflicte per exemple, jo crec que ho portarien molt de portes endins, no farien gaire publicitat i suposo que per protegir-se intentarien jo crec en aquests casos, pel que jo sé i pel tarannà solsoní, jo crec que aniria més la cosa a intentar esmorteir la repercussió mediàtica, intentar solucionar-ho des de dins i és clar, no agraden gaire aquí Solsona els conflictes, no es volen donar a conèixer gaire” (Ramon Estany, entrevista personal, 1 de juny de 2017).

Pel que fa a l'ús de **xarxes socials** com a font d'informació, Estany comenta que les utilitza “de tant en tant” per estar al dia del que fa AMISOL, igual que també consulta la **web** de l'organització, tot i que reconeix ser-li de poca utilitat: “La web la faig servir a vegades però la tenen una mica parada; vaja, jo l'he estat mirant i

el problema que tenen és d'actualitzar-la, potser són més ràpids amb el Facebook, que ara és el què està passant amb moltes organitzacions, que potser s'estan acostumant massa amb el Facebook i el Twitter o l'Instagram però la pàgina web costa molt; en el cas d'AMISOL no te'n pots refiar perquè a vegades tarden una mica a actualitzar-la i no és massa útil per obtenir informacions immediates. Per informació passada o històrica potser encara sí..." (Ramon Estany, entrevista personal, 1 de juny de 2017).

Relacionat amb el reconeixement de l'organització destacada per Estany, el mateix director de Nació Solsona assumeix que tot i aquest reconeixement, **AMISOL no és líder d'opinió** en el seu àmbit: " A la gent li sembla bé el què fa però la gent no opina sobre el què fa; està molt bé que ajudin a buscar feina, les iniciatives que van tirant endavant, la gent ho rep d'una manera positiva però no genera cap opinió ni res que s'hi assembli. Jo diria que AMISOL no ha volgut, no és gaire de tirar endavant coses davant de l'opinió pública, és una empresa que va fent, fa la seva feina, és important a Solsona però no té la dimensió que pot tenir AMPANS a Manresa o al Bages però perquè estem comparant un ratolí amb un elefant, per exemple. Suposo que si s'hi aboquessin més incisivament, podrien despertar unes inquietuds o opinions però no sé si és el que ells volen. Tenen molt bona resposta de la gent i de l'administració i han aconseguit molt integrar-se en la societat, dins la societat solsonina han estat cobrint unes necessitats socials que cada vegada aniran a més, no només les dels discapacitats sinó també arribant a la gent gran i això és... no sé.. la gent ho veu molt bé i AMISOL es mou molt més perquè la gent s'aboqui en moments puntuals a ajudar-los" (Ramon Estany, entrevista personal, 1 de juny de 2017). En aquesta línia, Estany creu que les activitats impulsades per AMISOL es coneixen suficientment a la comarca.

Sobre la **mitjana de notícies publicades a Nació Solsona** referents al Tercer Sector en general, Estany parla d'una al mes aproximadament, tot i que també diu que algun més és possible que no se'n publiqui cap, i la mateixa situació es dona en el

cas de les organitzacions que treballen amb discapacitat, en què hi engloba AMISOL.

Pel que fa a la **publicitat**, el director de Nació Solsona explica que les organitzacions del Tercer Sector no acostumen a inserir publicitat de pagament: "Aquestes organitzacions no en posen de publicitat però sí que ens demanen a vegades fer publicitat gratuïta; això sí; pagant no, però si els hi podem fer una mica de cobertura o publicitat sí que ho demanen i ho fem. En el cas d'AMISOL no ho han demanat mai però sí, en organitzacions del Tercer Sector les condicions són diferents que amb una empresa privada normal". A banda d'aquest tipus de col·laboració, Estany comenta que actualment entre Nació Solsona i AMISOL no hi ha cap col·laboració conjunta.

6.5 Televisió del Berguedà- Berga

6.5.1. Informació sobre el mitjà i anàlisi de l'entrevista

TV del Berguedà va néixer el 1992 i és una televisió local amb llicència i cobertura a Bages, Berguedà i Solsonès que està adherida a la Xarxa de Televisions Locals (Xarxa, muntada en el seu moment amb l'objectiu de donar suport al món audiovisual català i que permet també als mitjans adherits compartir recursos i serveis així com també fer efectives propostes d'àmbit local que es poden veure a nivell nacional per totes les televisions locals adherides a La Xarxa). Des de fa poc, Televisió del Berguedà disposa d'un aparell per registrar l'audiència en televisions intel·ligents (smart tv), Cronograma, que els permet afirmar que es troben davant unes bones xifres ja que segons explica el seu director, La Xarxa considera com a molt bona audiència una puntuació entre un 2'5-3 segons els registres d'aquest aparell, i en el cas de Televisió del Berguedà superen el 19% aquesta xifra, la qual cosa significa que es troben molt per sobre de la resta de televisions locals de Catalunya pel que fa a audiència.

Actualment Televisió del Berguedà compta amb quatre treballadors però al tractar-se d'una entitat que va néixer del món de l'associacionisme i al mantenir-se encara aquesta associació, tenen la col·laboració d'una trentena de persones que els ajuden a tirar endavant el projecte. La televisió també disposa de web, que els permet reforçar la visualització dels seus programes a través de l'oferta en streaming.

Per aquesta Tesi s'ha mantingut una entrevista amb el director de la Televisió, **Manel Medina**. Medina és graduat de Formació Professional en Imatge i so i té 47 anys.

Al tractar-se d'un mitjà petit, a Televisió del Berguedà la informació no es treballa per seccions i en aquest sentit, tampoc hi ha cap persona dedicada exclusivament a tractar temes del Tercer Sector ni de l'àmbit de la discapacitat i **no** es compta amb una **formació específica** al respecte: "Nosaltres som una televisió petita i tots fem de tot i quan arriba una informació la tractem i punto; no hi ha cap persona en especial i tampoc hi ha una formació específica de com tractar aquest tipus d'informacions; sí que hi ha unes pautes que envien des del CAC i altres sectors que faciliten consells sobre com tractar determinats temes" (Manel Medina, entrevista personal, 20 de juliol de 2017).

Tot i això, Televisió del Berguedà té present la **importància del Tercer Sector**: "Nosaltres sempre hem pensat que les emissores locals hem d'estar pendents d'aquest Tercer Sector i en el cas de la tele, cal esmentar també que la Llei de la TDT a Catalunya també permet la utilització del Tercer Sector per fer televisió; és a dir, hi ha televisions privades i televisions públiques que la Llei de l'audiovisual també permet d'alguna manera que es pugui utilitzar el Tercer Sector per fer televisió. Si no recordo malament, la televisió de Cardedeu emet com a televisió del Tercer Sector. En la mateixa línia, Medina comenta que es té present l'àmbit de les persones amb discapacitat i que des de Televisió del Berguedà es té cura en la cobertura de temes d'aquest àmbit: "No sé si hi ha moltes televisions que

facin activitats d'aquest tipus però nosaltres cada any gravem i emetem en horari de màxima audiència la Patum que fan a la Llar, o quan s'han de fer altres coses, o quan tenien problemes, quan van tenir la casa feta també vam fer programes especials... nosaltres en aquest cas hi donem la cobertura que es mereix" (Manel Medina, entrevista personal, 20 de juliol de 2017).

Pel que fa a l'**activitat del Tercer Sector** a la comarca, el director de Televisió del Berguedà lamenta la manca d'informació sobre tot el què es fa: "Potser es peca de poca informació; segurament les entitats que estan al Tercer Sector fan moltes més coses de les que acabem sabent i a vegades seria important que ens ho expliquessin perquè nosaltres i suposo que cap altre mitjà, no tenim cap mena de problema en informar sobre què fan les entitats del Tercer Sector, però és veritat que possiblement per la feina o pel dia a dia, o no s'hi pensa, o no arriben a on haurien d'arribar tota la gran quantitat de coses que fan. Crec que seria important que ens poguessin explicar el què fan o tenir una mena de contacte més periòdic perquè això ho fessin saber" (Manel Medina, entrevista personal, 20 de juliol de 2017).

En aquest sentit, pel que fa als **critèris de noticiabilitat**, Medina detalla s'apliquen els mateixos que en altres àmbits: "Nosaltres sempre si una cosa és notícia la tirem endavant: tant és que sigui sobre una persona discapacitada com qualsevol altra persona; entenem que una notícia és una notícia i per tant, apliquem una mica els mateixos criteris que en qualsevol altre informació" (Manel Medina, entrevista personal, 20 de juliol de 2017). Tot i això, el director de Televisió del Berguedà **sí** que reconeix **un punt de condescendència** a l'hora de tractar certs temes relacionats amb l'àmbit de la discapacitat: "Nosaltres mirem de partir de la base que sigui notícia, però potser sí que en aquest àmbit s'és una mica més susceptible" (Manel Medina, entrevista personal, 20 de juliol de 2017).

Pel que fa a la publicació d'informacions, Televisió del Berguedà al donar cobertura a tres comarques, elabora informació de qualsevol qüestió relacionada

amb les mateixes sempre i quan es consideri que els recursos ho permeten i que pot ser d'interès i en aquest sentit, per tant, **sí que es contempla l'emissió de notícies de temes de fora de la comarca.**

Així, ja siguin del Berguedà o d'alguna de les altres dues comarques, Televisió del Berguedà acostuma a cobrir informacions més per **demanda, que no pas per iniciativa pròpia**: “Normalment són més per demanda de les organitzacions i també sobretot de persones a nivell individual. També hi ha altres temes que si tenim molt clars com per exemple les barreres arquitectòniques que hi ha a Berga, l'hem tocat varies vegades sense que ningú ens digués res perquè senzillament ha sortit en un Ple o estan arrançant alguna cosa i llavors toquem el tema, però normalment sempre partim de la base que vénen aquí a exposar-nos temes i demanar ajuda en la difusió. Sobretot quan ho han provat per altres vies, fan servir els mitjans com a queixa també. Per tant, podem dir que normalment fem notícies sobre queixes de les mateixes persones amb discapacitat: me'n recordo d'un noi que es queixava que a la parada del bus d'un poble veí a Berga no hi havia un espai per la seva cadira de rodes i el vam acompanyar, vam comprovar que això realment era un problema per ell i vam fer la notícia; en el cas de la Llar, van creure anar a gravar un mural que van fer els alumnes i hi vam anar perquè creiem que apostes relacionades en aquest àmbit és important que les divulguem, o quan arriba Patum que fan diferents productes relacionats amb la Festa i ens ho demanen, doncs nosaltres les anem a gravar i ho diem en l'emissió en directe les vegades que faci falta” (Manel Medina, entrevista personal, 20 de juliol de 2017). En aquesta línia, Medina explica que des de l'Associació Pro Disminuïts Psíquics del Berguedà acostumen a enviar molt poques **notes de premsa** però que sempre que els fan arribar algun tipus d'informació, ho tracten: “Normalment no rebem notes de premsa, són convocatòries per anar a alguna roda de premsa; jo no recordo haver-ne vist cap de nota i si rebem alguna informació per part seva, que és molt poc freqüent, ho publiquem sempre tot. Sempre partim de la base que sense una imatge no podem fer una notícia, però el cent per cent de vegades quan ens demanen una cosa és perquè la

necessiten i llavors fem el que podem per ajudar" (Manel Medina, entrevista personal, 20 de juliol de 2017). Per tant, pel que fa a les **rodes de premsa**, són potser una eina més utilitzada que no pas les notes de premsa per part de l'Associació Pro Disminuïts Psíquics del Berguedà, tot i que segons Medina, també són poc freqüents i sense material complementari però de totes maneres, Televisió del Berguedà assisteix a totes les que els convoquen.

Referent a les **xarxes socials**, no són una eina de consulta per part dels treballadors de Televisió del Berguedà a l'hora d'elaborar informació referent a l'Associació Pro Disminuïts Psíquics del Berguedà: "Ostres, és que tampoc sé si publiquen massa informació ells a les xarxes socials eh... crec que és un apartat que no tenen massa cobert; jo no et sabria dir massa Tweet ni informacions que hagin vingut de les xarxes socials. Em sembla que si ho fan és en compta gotes" (Manel Medina, entrevista personal, 20 de juliol de 2017). Una situació que es reproduïx en el cas de la **web**: "La veritat és que fa molt temps que no la miro la web i no et puc dir si està bé o no però com a mitjà tampoc és que l'anem a buscar per trobar res perquè dubto que hi pengin massa coses... ara que ho has dit potser l'haurem de visitar una mica més" (Manel Medina, entrevista personal, 20 de juliol de 2017).

Preguntat sobre la **relació** entre Televisió del Berguedà i l'Associació Pro Disminuïts Psíquics del Berguedà, Manel Medina assegura mantenir-hi una bona relació: "La relació és correctíssima; no hi ha cap problema. Saben que ells fent una trucada tindran la nostra atenció, només faltaria! I pel que fa a temes comunicatius, com que no tenen departament de comunicació ni res per l'estil, nosaltres quan necessitem informació contactem directament amb qui sap del tema que ens interessa i sempre hi ha hagut bona entesa; no hem tingut mai cap problema, sempre hem tingut bona relació i sempre que hem hagut de demanar informació ens l'han facilitat" (Manel Medina, entrevista personal, 20 de juliol de 2017). En aquesta línia, sobre la **reacció** que podria tenir l'**associació davant els periodistes del mitjà** en el cas d'haver de tractar **temes negatius per aquesta**, Medina creu

que inicialment s'intentaria que no donar-los a conèixer però que en cas que aquest tema sortís a la llum, l'associació respondria al respecte: "Jo crec que si hi hagués un aspecte negatiu dins l'associació suposo que no s'explicaria a no ser que ells no el poguessin controlar, que aleshores doncs aleshores entenc que ho explicarien bé des del seu punt de vista. En un cas que calia millorar una part de les instal·lacions perquè hi havia problemes, ens anaven tenint informats del què es feia i ens anaven convocant per mantenir-nos al dia" (Manel Medina, entrevista personal, 20 de juliol de 2017).

Relacionat amb la importància que Medina atribueix a les entitats del Tercer Sector, també destaca la bona tasca i estimació que té l'Associació Pro Disminuïts Psíquics del Berguedà per part de la comarca, tot i que assumeix que els falta un impuls pel que fa a la creació de discurs que fa difícil poder qualificar-los com a agents **líders d'opinió**: "És clar, no podem comparar per exemple amb AMPANS perquè AMPANS deu tenir gent més destinada a omplir les xarxes, a fer més notorietat... l'Associació del Berguedà jo crec que això no ho controla tant o com a mínim fins ara. El que sí que està clar és que aquesta associació al Berguedà té molt bona imatge, sempre: no trobaràs ningú que en parli malament perquè és que fan una atenció i una feina i el poble s'ha abocat amb ells sempre en totes les activitats: la imatge se l'han guanyat amb el seu treball. I sí que és possible que els falti una mica de presència a les xarxes per exemple, però això ens passa una mica a tots" (Manel Medina, entrevista personal, 20 de juliol de 2017). En aquest mateix sentit, i lligat també amb les puntualitzacions fetes sobre la importància del Tercer Sector a la comarca, Medina creu que seria necessària una major difusió per part de les organitzacions i en aquest cas, per part de l'Associació Pro Disminuïts Psíquics del Berguedà pel que fa a les activitats que duen a terme: "Jo crec que fan moltes coses que no les sabem, o per exemple, aquesta Patum que vaig anar a gravar vaig trobar diferents millores a la Llar que no s'havien explicat i no hagués estat de més convocar-nos i explicar-nos-ho, seria una notícia més. Potser els manca una mica aquest aspecte comunicatiu ja que quan més se'n parla sempre és millor" (Manel Medina, entrevista personal, 20 de juliol de 2017).

Aquesta circumstància repercuteix, sens dubte, a la **mitjana de notícies publicades per Televisió del Berguedà** sobre el Tercer Sector i l'àmbit de la discapacitat: "Nosaltres pel fet que vingui del Tercer Sector o no, no fem una tria de dir aquests no aquests sí: qualsevol notícia que interessi a un veí és notícia i per tant, publicarem. El que passa és que a vegades el Tercer Sector peca poc d'informar o de dir-nos les coses però nosaltres no fem cap diferència depenent d'on vinguin. No et sabria dir una mitjana de les notícies que podem arribar a publicar d'aquest àmbit però no és molt alta perquè respon a la informació que generen i com et dic, no és molta. Potser una vegada cada dos mesos, depenent... No t'ho sabria dir" (Manel Medina, entrevista personal, 20 de juliol de 2017).

Pel que fa a la **publicitat**, l'Associació Pro Disminuïts Psíquics fa campanyes puntuals a la Televisió del Berguedà, que tot i **no** fer cap **treball conjunt** de manera directa, manifesta col·laborar amb ells en la reducció de la tarifa publicitària: "Els fan algun anunci de tant en tant que nosaltres el cobrem a un altre preu molt més bo per ells i ho fem periòdicament però treball recíproc amb ells no en tenim cap; que evidentment el dia que el vulguin fer, si està al nostre abast, cap problema" (Manel Medina, entrevista personal, 20 de juliol de 2017).

7. Discussió

Després de l'exposició de les diferents informacions recollides, d'una manera descriptiva, entrem ara en un apartat molt més analític, on s'intentaran posar en relació els diferents casos estudiats en els dos punts anteriors (5 i 6). Aquest apartat s'estructura en quatre seccions, de les quals en les tres primeres s'aporten elements comparatius del treball comunicatiu diari de les organitzacions del Tercer Sector de la mostra –ja treballat en menys profunditat en publicacions anteriors d'aquesta autora (Francàs i Ginesta, 2016 i 2018)–, mentre que en el darrer, es comparen les casuístiques particulars dels mitjans que en fan el seu seguiment diari.

7.1 Casuístiques concretes per a organitzacions del Tercer Sector molt singulars

Aquest treball no és una simple comparació d'unes organitzacions respecte les altres. Més enllà d'això, s'ha d'entendre com a forma de visualitzar de manera més clara el funcionament de les diferents estructures comunicatives d'entitats referents del Tercer Sector d'acció social en les seves zones geogràfiques de referència, que poden presentar similituds importants, però també diferències significatives a causa de la seva dimensió, estructura, volum de persones que atenen en el seu dia a dia, disposició de recursos i conscienciació sobre la importància de la comunicació.

D'entrada, tal com es veu a la taula 49, de les cinc organitzacions estudiades, una compta amb gabinet de comunicació professionalitzat, una segona disposa de cap de comunicació amb tasques compartides; una tercera es troba a cavall entre les tasques compartides i l'estructura informal i les altres dues tenen una estructura informal (Serrat et. al., 2013).

Organització	Gabinet de comunicació	Forma de l'estructura comunicativa	Formació persona responsable de comunicació
AMPANS	Sí	Gabinet i figura responsable que lidera	Llicenciada en Periodisme
Associació Sant Tomàs	No	Cap de comunicació amb tasques compartides	Llicenciada en Publicitat i Relacions Públiques
Fundació Privada Àuria	No	Persona que comparteix tasques, de gestió de comunicació i d'altres àrees funcionals de l'organització. Estructura informal.	Llicenciada en Pedagogia
AMISOL	No	Estructura informal. Persona que fa algunes accions relacionades amb la comunicació.	Llicenciada en ADEE
Associació Pro Disminuïts Psíquics del	No	Estructura informal. No hi ha ningú destinat a gestionar la comunicació i en cas de necessitar-se es fa des de la gerència o per part d'alguna responsable de serveis de la Fundació.	Llicenciada en Magisteri d'Educació Especial

Berguedà

Taula 49. Estructures comunicatives de les entitats estudiades: estructura comunicativa i formació acadèmica de les seves responsables. Elaboració pròpia a partir del treball de camp i la classificació teòrica

De les entrevistes fetes se n'extreu una opinió generalitzada bastant unànime de què és o hauria de ser la comunicació, tot i que els objectius perseguits varien i les prioritats de cada organització són diverses. Així, les diferents organitzacions pretenen des de donar a conèixer la tasca que desenvolupen, fins a rendir comptes davant la societat i els seus socis (els usuaris), fins a fer una tasca de conscienciació social o perseguir una finalitat més recaptatòria que els permeti seguir desenvolupant els seus projectes.

7.2 La comunicació a les organitzacions del Tercer Sector. Una concepció poc holística?

No totes les organitzacions entenen la comunicació com a quelcom integral i menys encara se la plantegen des de la perspectiva de la "comunicació planificada" (McQuail i Windhal, 1997; Morales, 2006). Sí bé és cert que hi ha organitzacions que entenen la comunicació com una part més de l'estructura organitzacional, fins i tot la posen en un àmbit estratègic de gestió (Costa, 1997 i 1995; Van Riel, 1995; Grunig, 2009), d'altres la veuen com quelcom complementari a la seva tasca principal, que és, en el cas que les ocupa, la d'atendre a les persones amb risc d'exclusió social. Ho expliquen des de la Fundació AMPANS, l'organització amb més volum de totes les de la mostra: "No estem a la comissió de direcció però es treballa molt colze a colze amb la direcció; el departament de comunicació depèn de la direcció general, és un servei transversal" (Joana Tubau, entrevista personal, 5 de maig de 2015).

En aquesta línia, totes les organitzacions coincideixen en el fet que, per elles, no té sentit plantejar una bona comunicació si no es compleix l'objectiu principal al

qual han de donar resposta, i aquí hi juga un paper significatiu la seva capacitat econòmica: “A la pràctica, persones que no estiguem atenent i que ens dediquem a tasques més de gestió som només dues i quan hem fet la feina bàsica del dia a dia ja no ens queda temps per res més i això fa que sempre haguem anat coixos en comunicació. Evidentment que si ens poguéssim dedicar més a la comunicació seria molt bo perquè la gent si et coneix més és probable que t’ajudi, però ara mateix no ens ho podem plantejar perquè no disposem dels recursos necessaris” (Fina Canal, entrevista personal, 28 de juliol de 2015).

Seguint la premissa anterior, i malgrat que cap de les organitzacions de la mostra ha volgut facilitar els seus pressupostos per executar el PEC durant les visites de camp, al·legant que és informació confidencial, la casuística de les estructures comunicatives estudiades segueix sent diversa: en aquest sentit, considerem necessari partir de la organització més estructurada de les de la mostra –la de la **Fundació AMPANS** (Bages)– per poder visualitzar millor l’objecte de la nostra anàlisi i desgranar la resta de casos estudiats.

La Fundació AMPANS disposa de gabinet de comunicació. Compta amb una persona responsable de comunicació que es dedica únicament a això, a gestionar el gabinet de comunicació i que a més a més, té formació i experiència relacionada en l’àmbit comunicatiu (licenciada en Periodisme), i també es disposa d’una persona de suport: “A l’hora d’incorporar algú més al departament vaig apostar per professionals formats en imatge i [comunicació] audiovisual perquè tenia molta força; avui en dia la imatge té molta força i gairebé tots els suports informatius requereixen d’un disseny” (Joana Tubau, entrevista personal, 5 de maig de 2015). Igualment, AMPANS també té un PEC, lligat a una aposta estratègica clara de l’organització, que compta amb un pla estratègic intern a nivell de funcionament, la qual cosa ens indica que la comunicació forma part d’aquest engranatge organitzacional, esdevenint una peça del mateix i fent per tant que la diferència entre com són i com se’ls percep sigui mínima. Explica Joana Tubau: “No donem a l’abast ni a nivell intern ni extern perquè es generen moltes notícies. Podem estar en tres o quatre actes simultàniament ja que a dia

d'avui AMPANS té serveis molt diversificats. Hi pot haver unes jornades, uns cursos de formació, podem estar impartint una xerrada a una entitat... i a la vegada podem estar amb un grup de voluntaris netejant les lleres d'un riu. Realment, generem sempre molta informació" (Joana Tubau, entrevista personal, 5 de maig de 2015). I aclareix: "L'aposta per la figura de la responsable de comunicació va venir donada per la mateixa organització. AMPANS sempre ha tingut una visió estratègia molt important, tenen pla estratègic des de fa molts anys en el qual se situen les necessitats de l'organització i cap a on es vol anar, i jo crec que ells tenien clar que els feia falta aquesta figura, que la comunicació els ajudaria a visualitzar-se però també a vigilar la imatge" (Joana Tubau, entrevista personal, 5 de maig de 2015).

En una situació molt similar es troba **l'Associació Sant Tomàs**, tot i que en aquest cas l'estructura comunicativa és d'una cap de comunicació amb tasques compartides. Aquesta persona és una professional de l'àmbit (Llicenciada en Publicitat i Relacions Públiques) i, a data de la visita a l'organització, es disposava també des de feia relativament poc d'una persona en pràctiques, així com també es comptava amb el suport del directiu responsable de l'àrea, que assumia algunes tasques comunicatives, a la vegada que s'externalitzen les tasques de disseny i grafisme. La diferència respecte AMPANS és que Sant Tomàs no es disposa de PEC, una situació però que, una vegada fet el treball de camp, queda en certa manera compensada en la figura de la responsable de comunicació, que tot i no poder disposar d'aquesta eina per escrit, sí que la té molt present en el seu dia a dia fruit de la seva formació: "El Pla de Comunicació és un deure pendent, com també ho és el Pla de Comunicació de Crisi. Sí que fem plans de comunicació concrets per a cada campanya, però un de general no el tenim per falta de temps. Per altra banda, hi ha qui també et diu que estaria bé externalitzar l'elaboració d'un Pla de Comunicació, però per això també es necessiten diners" (Aina Arboix, entrevista personal, 30 d'abril de 2015). Per tant, continua la font: "Actualment treballem en base al dia a dia. El Pla de Comunicació el tens al cap i tenim present en quin llenguatge ens comuniquem

en funció del nostre públic objectiu. Al ser una entitat social, això s'ha de tenir molt clar perquè tenim des de socis fins a clients, famílies, usuaris o treballadors" (Aina Arboix, entrevista personal, 30 d'abril de 2015).

Seguint amb l'anàlisi de les diferents organitzacions, esmentar ara la **Fundació Privada Àuria**, que té una estructura informal en la que és una professional amb tasques compartides qui n'assumeix la gestió, presentant una situació ben curiosa al respecte: per una banda, trobem que la persona encarregada de gestionar la comunicació no és professional del sector (és una llicenciada en Pedagogia) i que la seva funció principal dins l'organització no és la de gestionar la comunicació sinó que la gestió de la comunicació és, per ella, una feina secundària. No obstant, paral·lelament, tot i que el pes important d'aquesta tasca recau sobre la llicenciada que s'ha entrevistat, hi ha una comissió de comunicació encarregada de desenvolupar projectes més transversals. I, a més a més, la direcció de l'entitat compta amb una periodista, però que fa únicament tasques puntuals de suport i no s'integra dins la comissió. Paradoxalment, a la inexistència d'un gabinet de comunicació, l'organització en qüestió disposa de PEC.

En aquest sentit, podríem dir que es reproduïx una estructura similar, però a l'inrevés, respecte la descrita en el cas de la Associació Sant Tomàs: en aquest cas, no es disposa de gabinet de comunicació ni de persona amb estudis vinculats a l'àmbit però per contra, l'existència d'un PEC i l'aprenentatge que la persona que el desenvolupa ha fet a través d'aquest, fan que es pugui parlar d'una estructura comunicativa que, amb tan sols quatre hores de dedicació per part de la seva responsable, segueix rutines periodístiques bastant similars a la resta d'estructures en les que es disposa de professionals amb més dedicació. Segons explica la persona entrevistada, des de la Fundació Àuria s'elaboren materials institucionals, notes de premsa, reculls de premsa, es gestionen les xarxes socials, es donen les directrius del contingut de la web, es fa suport en matèria de màrqueting, es gestiona la comunicació interna i també es porta a terme la gestió amb els mitjans de comunicació. Malgrat tot, tampoc es pot qüestionar que la

comunicació es concebi com a integral, ja que precisament s'ha apostat per una persona que coneix bé l'organització i s'integra a més a més en l'estructura comunicativa una comissió formada per representants de diferents àrees: "Crec que ha costat que hi hagi consciència de la necessitat de comunicar; fa 8 anys es va crear una comissió de comunicació amb representants de diferents àrees de la fundació i després es va començar a fer una revista, algun acte. Però, fins fa uns 4 anys no es va apostar per la figura; em van dir que volien posar èmfasi en el tema comunicatiu i m'ho van proposar a mi perquè valoraven que fos algú que conegués bé des de dins l'entitat i el funcionament. Amb el temps ho he anat veient tot molt més clar, però jo de comunicació no en tenia coneixements perquè això és una carrera i jo n'he fet una altra i m'ha costat canviar la mirada; m'agrada però m'ha costat" (Fina Nuñez, entrevista personal, 12 de maig de 2015). I en la mateixa línia, tampoc es pot posar en dubte que manqui una comunicació planificada ja que es disposa d'un Pla Estratègic de Comunicació; caldria veure fins a quin punt la seva execució respon a la comunicació planificada entesa com a tal, però això ja formaria part de l'objecte d'anàlisi d'un altre estudi.

En una situació molt diferent a l'exposada fins ara es troben **l'Associació Pro Minusvàlids de Solsona i Comarca** (Amisol) i **l'Associació Pro Disminuïts Psíquics del Berguedà**, que tenen les dues una estructura comunicativa informal: en el primer dels casos, tot i haver-hi una professional amb tasques compartides, la prioritització que es dóna a la comunicació és secundària; mentre que en el segon cas ni tan sols hi ha cap persona encarregada d'aquesta tasca.

Així, en ambdós casos no es disposa ni de PEC ni tampoc d'un o una professional dedicada a la comunicació tot i que segons apunten des de les mateixes organitzacions, es té consciència de la importància de la comunicació: "Jo hi puc dedicar poques hores a la setmana, potser unes 4 i veig que la necessitat sí que hi és perquè a mesura que vas creixent vols comunicar més i si no tens una estructura una mica muntada de cap a on vols anar se t'escapen coses" (Meritxell Besora, entrevista personal, 29 de juny de 2015), detalla la persona que

assumeix tasques comunicatives a l'Associació Pro Minusvàlids de Solsona i Comarca (Amisol), on la comunicació depèn d'administració (recau en una llicenciada en Administració i Direcció d'Empreses) i en el cas de l'Associació Pro Disminuïts Psíquics del Berguedà recau sobre la mateixa gerència de l'organització (llicenciada en Magisteri d'Educació Especial).

Analitzant la comunicació interna d'aquestes organitzacions, tot i que algunes d'elles com AMPANS i la Fundació Àuria la contempen de manera significativa, la resta en general obvien aquesta esfera de la comunicació en el seu sentit més ampli; algunes fan butlletins interns, o intenten comunicar les seves accions entre els treballadors i usuaris mitjançant cartells, per exemple. Però, no hi ha un treball intensiu enfocat a la gestió de la comunicació interna, la qual cosa és una mostra més d'aquesta manca de concepció de la comunicació com a quelcom integral dins les organitzacions, problema que ja adverteixen experts en l'àmbit en analitzar diversos sectors d'activitat (Morales, 2006; Ordeix, 2013).

7.3 Les organitzacions del Tercer Sector. Rutines similars malgrat les diferències econòmiques

Salvant les distàncies, com a conseqüència de la disponibilitat de més o menys recursos –fer esment, novament, que les organitzacions consideren els seus pressupostos informació confidencial–, el patró de les tasques desenvolupades, eines i mitjans propis (taula 50) per part de les diferents organitzacions és bastant similar: la majoria de les entrevistades manifesten fer notes de premsa, rodes de premsa (en el cas d'algunes entrevistes, més que rodes de premsa parlen de presentacions), campanyes enfocades a la captació de socis i/o a la difusió de la seva tasca, i s'encarreguen de la gestió de la relació amb els mitjans de comunicació, com a accions més destacades del seu dia a dia. Es tracta de tasques, com és el cas de la gestió de la relació amb els mitjans de comunicació, que acaben esdevenint una manera més de treballar la necessitat de construir

punts de diàleg i de comunicació amb els públics (Grunig, 2009).

En aquesta mateixa línia, es pot destacar el fet que totes les organitzacions analitzades fan recull de premsa i que totes ho fan de manera no sistematitzada; és a dir, cap d'elles té contractat un servei de *clipping* sinó que ho fan manualment. De fet, en el sentit més estricte de la paraula i com a anècdota, es troba el cas de l'Associació Pro Disminuïts Psíquics del Berguedà, que a diferència de la resta, no disposa d'un recull de premsa digital sinó que el seu arxiu està format per les pàgines de diari i/o revistes arrencades i degudament arxivades.

Un altre aspecte a destacar és la manca de política pressupostària, ja que únicament AMPANS treballa a partir d'un pressupost tancat destinat exclusivament a comunicació –la xifra del qual no s'ha volgut detallar per part de l'organització, atès que es considera reserva–, mentre que la resta d'organitzacions que disposen de recursos per destinar a comunicació ho fan sense pressupost detallat destinat a aquesta finalitat i segons necessitats. En el mateix sentit és destacable el fet que cap de les organitzacions insereix publicitat de pagament per fer comunicació corporativa, però sí que en canvi treballen la “comunicació de màrqueting” (Morales, 2006) en el cas dels negocis dels quals disposen i serveixen a cada organització com a eina de reinserció dels seus usuaris. En aquesta línia, és remarcable el fet que l'Associació Pro Disminuïts Psíquics del Berguedà, tot i no disposar de pressupost destinat a comunicació, compra espais publicitaris (comunicació de màrqueting) per anunciar els seus negocis.

Pel que fa a l'ús de xarxes socials i a la gestió de les seves webs, veiem (taula 51) que tres de les cinc organitzacions compten amb Facebook, Twitter i YouTube, una aposta convençuda que parteix de la base del potencial d'aquestes eines com a via de difusió i acostament a la societat (Ginesta, 2009); una constatació que varia en el cas de l'Associació Pro Minusvàlids de Solsona i Comarca (Amisol), que disposa únicament de Facebook però tot i així des de l'organització no tenen massa definit l'objectiu perseguit, ja que en el seu moment es va crear la pàgina

més com a suggeriment “d’un antic col·laborador de l’organització que no pas com una aposta ferma al respecte” (Meritxell Besora, entrevista personal, 29 de juny de 2015). Per la seva banda, destacar també que seguint en la línia del que s’ha anat exposant sobre l’Associació Pro Disminuïts Psíquics del Berguedà, aquesta organització no disposa de cap xarxa social, però sí que compta en canvi amb diferents blocs destinats a cadascun dels diferents serveis que ofereix.

Organització	Eines i/o mitjans propis
AMPANS	Pàgina web i xarxes socials Notes de premsa i comunicats Rodes de premsa Intranet Newsletter/butlletí mensual Revista quadrimestral Memòria anual E-mail màrqueting Pla Estratègic de Comunicació (PEC interna i de crisi) Pressupost tancat destinat Comunicació Publicitat de pagament
Associació Sant Tomàs	Pàgina web i xarxes socials Notes de premsa i comunicats Rodes de premsa Intranet Newsletter/butlletí mensual Memòria anual Fulletons mensuals físics Petits PEC per a cada esdeveniment
Fundació Privada Àuria	Pàgina web i xarxes socials Notes de premsa i comunicats Actes i presentacions Revista digital mensual Butlletins informatius mensuals Memòria anual Pla Estratègic de Comunicació (PEC interna)
AMISOL	Pàgina web Notícies Campanyes puntuals Newsletter/butlletí Revista mensual Cartells i fulletons
Associació Pro Disminuïts Psíquics del Berguedà	Pàgina web Blocs Campanya anual Carta anual als socis/es Presentació calendari anual

Taula 50. Quadre resum dels mitjans propis i principals eines de comunicació de les organitzacions de la mostra. Elaboració pròpia a partir de les visites de camp

Organització	Web	Youtube	Facebook	Twitter
AMPANS	Sí	85 subscripcions	3.487 m'agrada	2.393 seguidors
Associació Sant Tomàs	Sí	25 subscripcions	2.714 m'agrada	810 seguidors
Fundació Privada Àuria	Sí	43 subscripcions	1.414 m'agrada	603 seguidors
AMISOL	Sí	No	1.341 m'agrada	No
Associació Pro Disminuïts Psíquics del Berguedà	Sí	No	No	No

Taula 51. Recursos 2.0 de les organitzacions de la mostra. Elaboració pròpia a partir de l'estudi de casos

Relacionat amb el perfil de les professionals que assumeixen responsabilitats en la gestió de la comunicació, és important destacar el fet que a totes les organitzacions analitzades les professionals són dones, la mitjana d'edat de les quals és d'uns 43 anys; només dues d'elles tenen estudis relacionats amb l'àmbit de la comunicació i només dues tenen dedicació exclusiva a la gestió d'aquesta. Aquests dos últims indicadors són prou significatius de cara a valorar l'estat de la comunicació de les estructures analitzades.

En aquest punt, cal fer esment també a l'encara poc ús que es dona al Pla Estratègic de Comunicació (Matilla, 2018). Així, si a l'inici dèiem que les persones responsables de la comunicació han de ser capaces de diagnosticar permanentment l'estat de les percepcions del seu mapa de públics rellevants i del seu mapa d'aliances, i també d'analitzar l'impacte que els canvis de tota mena puguin tenir sobre el seu capital d'actius intangibles (Dircom Espanya, 2016: 6), difícilment es podran desenvolupar aquestes funcions sense disposar de mapa de públics, de línies estratègiques i d'eines que permetin avaluar el capital d'intangibles: en definitiva, sense disposar d'un PEC.

7.4 Els mitjans i el Tercer Sector. Les rutines marquen el dia a dia

Les organitzacions del Tercer Sector estudiades conviuen en entorns marcats per una forta presència dels mitjans de proximitat. En aquesta tesi, se n'han estudiat alguns (a partir d'una mostra tipològica) que ens permeten entendre com afronten la cobertura de les informacions que generen aquestes organitzacions. Un cop fetes totes les entrevistes als diferents responsables de cadascun dels mitjans de comunicació objecte de la mostra, cal dir que dels cinc perfils, quatre són homes i només en el cas de Ràdio Igualada el mitjà està dirigit per una dona, i la mitjana d'edat dels responsables dels cinc mitjans és d'uns 46 anys.

És important destacar que en la majoria dels casos es tracta de mitjans relativament petits i que només dos d'ells (Regió 7 i El 9 Nou) es divideixen en seccions a l'hora d'elaborar la informació. Tot i això, tot i que en aquests dos mitjans la informació relacionada amb el Tercer Sector i concretament en l'àmbit de la discapacitat s'elabora des de societat, cap dels cinc mitjans compta amb **persones formades específicament en aquest àmbit.**

Pel que fa a la **importància** que s'atribueix al **Tercer Sector**, l'opinió generalitzada dels diferents directors és que des dels respectius mitjans de comunicació es té força en compte aquest sector i en alguns casos com per exemple *El 9 Nou* fins i tot manifesten en ocasions haver-se posicionat com a mitjà fent-se seva alguna de les reivindicacions de la Associació Sant Tomàs. Una situació similar es produeix en el cas de Televisió del Berguedà, que manifesta també estar sempre al servei de l'Associació Pro Disminuïts Psíquics del Berguedà. En el cas de *Nació Solsona*, es mostren més autocrítics i tot i manifestar la importància que pel mitjà suposa el Tercer Sector i la tasca que porta a terme l'Associació Pro Minusvàlids de Solsona i Comarca, el director del mitjà reconeix que potser no s'hi presta tota l'atenció que seria necessària.

Pel que fa als **critèris de noticiabilitat** (Martini, 2000), la majoria de directors coincideixen en el fet que se segueixen els mateixos que en qualsevol tipus d'informació, independentment que es tracti de temes relacionats amb l'àmbit de la discapacitat. Sí que per part de *Regió 7* i de *El 9 Nou* es posa de manifest el fet que més que publicar notícies sobre aquest àmbit, es procura buscar històries a partir de les quals poder tractar els diferents temes d'interès periodístic, mentre que en el cas de *Nació Solsona* o *Televisió del Berguedà*, els criteris a l'hora d'elaborar informacions relacionades amb aquest àmbit estan més centrats en ajudar en el desenvolupament i creixement de l'organització i també, en el cas de *Televisió del Berguedà*, a fer d'altaveu de les persones amb discapacitat afectades per algun tema en concret. Veiem aquí per tant, una predilecció per tots aquells temes que van més enllà de l'estricta notícia (De Fontcuberta, 2017).

En aquesta línia, la majoria de directors dels diferents mitjans destaquen d'entrada que els temes que tracten sobre l'àmbit de la discapacitat en general són treballats com qualsevol altre, sense **condescendència**, tot i que en la majoria d'ocasions acaben reconeixent que malgrat no haver-hi aquesta intenció, implícitament quan s'aborden informacions relacionades amb l'àmbit de la discapacitat se sol fer amb més cura i vetllant per una major sensibilitat respecte altres temes.

Pel que fa a la **relació** entre les diferents organitzacions i els mitjans de la mostra estudiada, cal destacar que en tots els casos els diferents directors manifesten tenir una bona relació tant amb les respectives organitzacions pertanyents a la zona com, en els casos en que es disposa d'aquesta figura, amb les persones que gestionen el gabinet de comunicació. En aquesta mateixa línia, tots els directors entrevistats expliquen no recordar cap cas concret en què hagin hagut de tractar cap situació negativa en les respectives organitzacions i per tant, no poden assegurar quina seria la reacció per part de les mateixes davant les periodistes del mitjà donat el cas, però fruit de la bona relació que es manté entre els mitjans i les organitzacions, apunten que creuen que es podria tractar

entenent que cadascú ha de poder fer la seva feina. Així, tot i que d'entrada la majoria coincideixen en què les respectives organitzacions prioritzarien mantenir el 'conflicte' potencial de portes endins, en cas que això no els fos possible, els directors creuen que serien atesos pels membres de l'organització i que podria haver-hi una bona entesa al respecte.

Tornant al tractament informatiu que fan els diferents mitjans sobre temes relacionats amb la discapacitat i amb les organitzacions objecte d'estudi de la mostra, hi ha varietat en l'equilibri que es manté per part dels diferents mitjans en la publicació de temes per **iniciativa pròpia o per demanda** per part de les organitzacions. Així, mentre que en el cas del *Regió 7*, *El 9 Nou* i *Nació Solsona* la iniciativa pròpia i el tractament de temes per demanda està entre el 50% i 50% respectivament, en el cas de *Ràdio Igualada* la seva directora assegura que es fan moltes més notícies per demanda que no pas per iniciativa pròpia, una situació molt similar a la que es produeix en el cas de *Televisió del Berguedà*, en què a banda de les peticions per part de l'Associació Pro Disminuïts Psíquics del Berguedà, atenen també moltes peticions a títol individual de persones amb discapacitat. Per tant, podem afirmar que el públic també juga un paper important en la construcció del contingut dels mitjans de comunicació analitzats (Gomis, 1987).

Curiosament, aquesta realitat no respon del tot a la disposició o no de gabinets de comunicació per part de les respectives organitzacions (Palau, 2003; Ginesta, 2009), ja que tot i que els mitjans que reben notes de premsa per part d'aquests manifesten que en la majoria dels casos sempre en publiquen informació, mitjans com *Televisió del Berguedà*, per exemple, que expliquen no rebre gairebé mai cap tipus de **nota de premsa** per part de l'Associació Pro Disminuïts Psíquics del Berguedà (recordem que es tracta d'una organització amb una estructura informal), elaboren més notícies per demanda que per iniciativa pròpia. A aquesta situació, també cal sumar-hi la reticència a les notes de premsa posada de manifest per alguns directors de mitjans com *Regió 7* o *El 9 Nou*, que assegurin

que tot i que les notes estan redactades adequadament i es disposa del material necessari, no els agrada partir d'aquesta eina per elaborar informacions, no només sobre aquestes organitzacions, sinó en tots els àmbits. Així, expliquen que fan servir les notes més com a 'pistes' o 'fils' d'on estirar, però que no els agrada basar-se en aquestes; una situació contrària a la que es dona en el cas per exemple de Ràdio Igualada, en què la seva directora diu que les notes de premsa que reben per part de la Fundació Privada Àuria els són de gran utilitat perquè les fan servir tal qual les reben.

En aquest cas, la situació és molt similar pel que fa a les **rodes de premsa**, en les quals tots els directors dels diferents mitjans diuen que hi assisteixen ja sigui de manera excepcional per tractar-se d'aquest tipus d'organitzacions (passa en el cas de *Regió 7* o *El 9 Nou*, que tot i ser reticents a les rodes de premsa en aquest cas hi van; o en el cas de Ràdio Igualada, que no manifesta reticència) o perquè al convocar aquestes organitzacions tan poques rodes de premsa, el mitjà en qüestió considera oportú anar-hi (és el cas de *Nació Solsona* o *Televisió del Berguedà*).

Una altra eina que no és de massa utilitat pels mitjans de comunicació de la mostra segons els seus respectius directors són les **xarxes socials** de les organitzacions, ja que en la majoria dels casos, manifesten ni tan sols consultar-les i en el cas que es faci (si l'organització disposa d'aquestes), no ser-los de massa utilitat com a font d'informació. La mateixa situació es produeix en el cas de les webs, moltes de les quals ni tan sols són consultades pels respectius mitjans de comunicació. Les úniques excepcions són Ràdio Igualada, que l'utilitza de cara a ampliar informació sobre el funcionament de l'organització quan li cal conèixer dades concretes de context, o *Nació Solsona*, tot i que aquest darrer mitjà manifesta fer-ho molt esporàdicament i amb poc èxit ja que considera que la web està poc actualitzada o desfasada.

Pel que fa a la **repercussió social** de cadascuna de les organitzacions des del punt de vista dels directors dels mitjans de comunicació, l'opinió generalitzada

apunta que totes les organitzacions tenen impacte sobre la seva zona d'influència, però a diferents nivells: en el cas d'AMPANS, per exemple, el director de *Regió 7* assegura que “juga a una lliga superior a nivell d'influència, capacitat de convocatòria, creació de discurs...” (Marc Marcè, entrevista personal, 31 de maig de 2017), una opinió que comparteixen també alguns altres directors. En aquest sentit, argumenten que les altres organitzacions tot i tenir repercussió social i estar molt ben valorades per la població en la seva zona de referència, ho estan per la trajectòria i la història que les precedeix així com també per la tasca social que fan i no tant pel discurs que generen, que al seu entendre, no forma potser tan part de la seva voluntat més d'avançar en el dia a dia que no pas de generar discurs ja que no destinen tants recursos a aquesta missió.

Relacionat amb aquests esforços a nivell comunicatiu, veiem també que l'impacte que hi ha al respecte sobre els diferents mitjans de comunicació varia. Així, mentre que el director del *Regió 7* assegura que tot i no disposar d'una xifra, el **nombre de notícies** sobre el Tercer Sector i l'àmbit de la discapacitat és el tema més tractat al diari (comenta que AMPANS, per exemple, ha aparegut més cops al diari que el *Barça*), el director de Televisió del Berguedà parla d'aproximadament una notícia sobre el sector cada dos mesos. En un terme mig hi trobem Ràdio Igualada, que fa entre 4 i 5 notícies setmanals sobre el Tercer Sector i 1 o 2 a la setmana sobre la Fundació Privada Àuria; mentre que *Nació Solsona* parla d'aproximadament 1 notícia al mes.

Pel que fa a la **publicitat**, en tres dels mitjans les organitzacions de la seva zona no fan publicitat de pagament (*Regió 7*, Ràdio Igualada i *Nació Solsona*), mentre que en el cas de *El 9 Nou*, tot i l'Associació Sant Tomàs no fer-ne habitualment de pagament, en els casos en què se'n fa és emmarcada dins de campanyes que van més enllà de la publicitat estricta i en el cas de Televisió del Berguedà, l'Associació Pro Disminuïts Psíquics del Berguedà també fa campanyes puntuals i en aquest cas són a un preu reduït exclusiu per l'associació, segons ha informat el director del mitjà.

En general, cap dels mitjans a excepció de *El 9 Nou* fa un **treball conjunt** amb les organitzacions de la zona, tot i que la resta de mitjans que fan publicitat gratuïta per aquestes entitats, ho consideren com una col·laboració. En aquest sentit, cal destacar que el director de *Regió 7*, lamenta molt la situació: "Passa molt amb les entitats d'aquest tipus: jo no porto el tema publicitat i no ho domino al detall però és cert que quan es fan actes es paga a tothom encara que es negociïn els preus però els proveïdors es paguen i en canvi, el més freqüent és que al diari es demani de posar la publicitat gratis i s'acaba buscant fer col·laboracions, posant el logotip... però això no passa pas amb la resta de proveïdors d'actes i a nosaltres sí que ens passa. No sé exactament quina relació comercial hi ha amb AMPANS però ja et dic que en aquests casos sempre és molt similar, que vénen a demanar i el 99'9% de les vegades ens avenim al que demanen i busquem fórmules" (Marc Marcè, entrevista personal, 31 de maig de 2017).

	Regió7 (Manresa)	El 9 Nou (Vic)	Ràdio Igualada	Nació Solsona	Televisió del Berguedà
Formació específica sobre tractament informatiu àmbit discapacitat	NO	NO	NO	NO	NO
Importància del Tercer Sector	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ però reconeixen potser no tan com seria necessari	SÍ
Criteris de noticiabilitat	Busquen històries més que notícies	Busquen històries més que notícies	No específics	No específics	No específics
Tractament condescendent	NO però es vetlla per un tractament curós	NO	NO	Una mica	Una mica
Relació mitjà-organització/gabinet de comunicació	Bona	Bona	Bona	Bona	Bona
Cobertura informativa per iniciativa pròpia o per demanda	50% i 50%	50% i 50%	Demanda	50% i 50%	Demanda
Utilitat i publicació de les notes de premsa	SÍ però crítics amb les NP en general	SÍ però crítics amb les NP en general	SÍ	SÍ. En reben poques	SÍ. En reben poques
Assistència a les rodes de premsa	SÍ però crítics amb les RdP en general	NO pel diari però sí per la TV. Crítics RdP	SÍ	SÍ. N'han fet molt poques al llarg dels anys	SÍ. N'han fet molt poques al llarg dels anys
Ús de les xarxes socials	NO	NO	NO	De tant en tant	-- (no en tenen)
Repercussió social de les organitzacions	Elevada (AMPANS)	Líder d'opinió a la comarca (Associació Sant Tomàs)	Repercussió per la seva història i tasca (Àuria)	Ben valorats però no generen discurs (AMISOL)	Ben valorats però no generen discurs (Pro Disminuïts Psíquics del Berguedà)
Mitjana notícies publicades	No comptabilitzat	No comptabilitzat	4-5 setmanals Tercer Sector i 1-2 setmanals Àuria	1 al mes	1 cada dos mesos
Publicitat	Gratuïta	Gratuïta i a vegades de pagament emmarcada dins campanyes	Gratuïta	Gratuïta	Preu reduït

Taula 52. Resum ítems analitzats de cadascun dels mitjans de la mostra

CONCLUSIONS, LIMITACIONS I PERSPECTIVES DE FUTUR

8. Verificació de les hipòtesis de treball

La tesi que tens a les mans ha posat en relació les rutines professionals de les organitzacions del Tercer Sector i les dels mitjans de comunicació de proximitat, de referència, de les zones en què actuen. Davant d'una crisi econòmica i social que evidencia la importància del Tercer Sector i la necessitat d'enfortir-lo, així com el paper rellevant que poden jugar-hi els mitjans de comunicació al respecte, fa més que necessària una recerca que intenti esbrinar quina és la simbiosi entre els gabinets de comunicació d'aquestes organitzacions i els diferents mitjans de comunicació que els donen cobertura; què els fa interessants per a la premsa i què els allunya. Concretament, en el nostre cas, a les capitals de comarca de la Catalunya central com a àmbit geògraf d'estudi.

Així, per a poder afrontar les conclusions d'aquesta tesi, partirem de la verificació o no de les hipòtesis de treball plantejades a la introducció i que recuperem a continuació.

H1. Es parteix de la base que totes les estructures comunicatives de les entitats del Tercer Sector analitzades segueixen les mateixes dinàmiques de treball i busquen aconseguir objectius similars.

Com s'ha pogut veure al llarg d'aquestes pàgines, totes les estructures comunicatives analitzades segueixen les mateixes dinàmiques de treball i busquen aconseguir finalitats similars: a grans trets, les tasques que es desenvolupen en cadascuna de les organitzacions pel que fa a la comunicació són molt similars en el "què" (com es pot veure a la taula 50) tot i que varien lleugerament en el "com".

Així, tot i que la majoria persegueixen objectius similars, disten en la manera com donen resposta a la seva consecució ja que el punt de partida d'aquestes no és el mateix ni pel que fa als recursos ni a la professionalització de les tasques a desenvolupar.

H2. Tot i seguir les mateixes dinàmiques de treball, no totes les organitzacions disposen dels mateixos recursos (ni humans, ni econòmics...) ni tenen com a prioritat donar resposta als mateixos objectius corporatius.

Els recursos dels quals disposa una organització disten bastant respecte d'altres – sobretot, atenent a la grandària d'aquestes– i, tot i que la concepció general del què és o hauria de ser la comunicació és bastant unànime i es repeteixen patrons de comportament, la seva acció en la majoria dels casos estudiats és més reactiva segons les dinàmiques particulars del dia a dia, que proactiva. A més a més, l'execució de les polítiques de comunicació per part de les organitzacions també depèn dels públics objectius de cadascuna (socis, clients, mitjans de comunicació, usuaris, famílies...), essent important una adaptació dels llenguatges que s'utilitzen a públics i objectius comunicatius, segons s'ha comprovat en les diverses entrevistes del treball de camp.

Per tant, la diferència entre organitzacions en quant a recursos disponibles marca maneres d'enfocar la praxis de forma diferent: no totes les organitzacions disposen dels mateixos recursos (ni humans, ni econòmics malgrat haver estat impossible obtenir els pressupostos destinats a comunicació de les organitzacions) ni tenen com a prioritat donar resposta als mateixos objectius, ja que l'estat maduratiu de cada organització marca el dia a dia per sobre dels objectius desitjats per a cadascuna d'elles.

H3. Sovint, la manca de professionalització de les estructures comunicatives d'aquest tipus d'organitzacions, a banda de respondre a la manca de recursos, es deu també a la falta de conscienciació de la importància de la comunicació dins l'organització.

Pel que fa a aquesta hipòtesi, el grau de professionalització de les estructures comunicatives de les organitzacions també varia en funció de cadascuna. Amb tot, s'evidencia que a banda de respondre a la manca de recursos, la major o menor professionalització de les estructures comunicatives de les diferents organitzacions es deu també a la falta de conscienciació de la importància de la comunicació dins d'aquestes. La relació entre els recursos i la professionalització de les estructures comunicatives és innegable, però també és cert que esdevé més difícil de concretar la relació existent entre la conscienciació de la importància de la comunicació i la professionalització d'aquestes estructures comunicatives (o departaments de comunicació). Així, malgrat totes les persones entrevistades assegurin ser conscients de la necessitat de disposar d'estructura comunicativa, veiem que la realitat no acaba sent aquesta: n'és un exemple prou significatiu el fet que només dues de les organitzacions (AMPANS i Fundació Privada Àuria) disposin de Pla Estratègic de Comunicació, així com també que només una (AMPANS) compti amb un pressupost tancat destinat únicament a accions comunicatives –la xifra del qual no és de domini públic–. El panorama radiografiat en aquesta recerca ens presenta una realitat comunicativa, de les organitzacions del Tercer Sector en l'àmbit de la discapacitat a la Catalunya central, que té força punts de millora. Aquesta base pot donar peu a futures investigacions que aprofundeixin en la relació d'aquestes entitats amb els seus públics i la percepció que tenen aquests de la seva feina.

H4. Els mitjans de proximitat de les zones d'influència de les organitzacions del Tercer Sector donaran més o menys cobertura a les informacions que produeixen aquestes, depenent dels esforços comunicatius d'aquestes organitzacions.

Les rutines periodístiques, molt influenciades per la disposició de més o menys recursos, marquen el dia a dia dels mitjans de comunicació. Aquesta és una realitat que es veu amplificada en el cas dels mitjans de comunicació d'àmbit local, caracteritzats sovint per disposar més aviat de pocs recursos, tan humans com econòmics, i per la dependència que això genera de la part comercial d'aquests. Això, afegit sovint a la manca d'especialització per part dels diferents redactors i redactores –si és que n'hi ha més d'un/a-, fa que els temes del Tercer Sector no sempre tinguin la cobertura que seria necessària per fer justícia a la tasca que es porta a terme des d'aquestes organitzacions.

Si ens centrem en els casos estudiats, veiem que en general, qualsevol informació generada per les estructures comunicatives de les organitzacions estudiades és recollida i difosa per part dels mitjans de comunicació que els donen cobertura. Ara bé, és cert també que aquestes cobertures acostumen a ser molt informatives i aprofundeixen poc en aspectes que van més enllà de la simple notícia. Aquest fet es deu sobretot a realitats com les que apuntàvem abans, fruit de les rutines periodístiques a les que es veuen sotmeses les professionals dels mitjans, però també a la manca d'iniciativa pròpia dels mateixos. Tot plegat, combinat amb l'activitat de les diferents estructures comunicatives, és el que acaba resolent la hipòtesi plantejada.

Així, ens trobem que la predisposició dels mitjans de comunicació per donar cobertura als temes provinents de les organitzacions estudiades, acaba sent elevada. Ara bé, aquesta predisposició queda sotmesa, en la majoria dels casos, a l'activitat de l'estructura comunicativa de cadascuna de les organitzacions.

Per tant, podem dir que efectivament, els mitjans de comunicació de les zones d'influència estudiades, donaran més o menys cobertura a les informacions relatives a les organitzacions també estudiades en funció de quina sigui l'activitat de les seves estructures comunicatives. I aquí veiem per tant, la rellevant importància de la comunicació en aquestes organitzacions del Tercer Sector, responsables d'una tasca imprescindible en la societat actual, però no suficientment visibilitzada a dia d'avui per part dels mitjans de comunicació que acaben esdevenint, en definitiva, els altaveus de la realitat i els generadors de l'opinió pública.

9. Limitacions de la investigació

Com ja apuntava a les primeres pàgines, l'elaboració d'aquesta tesi doctoral ha estat tota una aventura en la que ha estat necessari, de manera individual, afrontar-se a la complexitat de l'objecte d'estudi. Per aquest motiu, ha calgut seleccionar mostra i mètode i, pel fet d'afrontar-ho des de la subjectivitat honesta que se suposa a la investigadora, podria haver-hi qui hagués optat per altres vies per enfocar aquesta recerca. Per exemple, a nivell metodològic, la dificultat de comptar amb hemeroteques ben organitzades per part dels mitjans de proximitat ha dificultat una possible anàlisi de continguts, al mateix temps que les organitzacions tampoc totes tenien un servei de recull de premsa professionalitzat.

A més a més, s'ha detectat una dificultat logística per part de les organitzacions per a poder passar enquestes de satisfacció als seus públics d'interès, sobretot usuaris i famílies, que permetés poder conèixer la seva valoració de les accions comunicatives que emprenen. Per aquest motiu, s'ha descartat aquest mètode de treball per a la tesi, i es va abraçar una metodologia molt més qualitativa. Queda com una recomanació d'aquesta tesi a les entitats analitzades la petició de poder millorar les seves bases de dades dels usuaris i famílies, així com la comunicació fluïda a través de canals telemàtics amb les mateixes, per a poder-ho monitoritzar amb més agilitat, així com també la necessitat de disposar de reculls de premsa que permetin conèixer l'impacte mediàtic de les seves accions.

En relació als mitjans de proximitat analitzats, com s'ha apuntat ja, el fet que no tots tinguin una hemeroteca ben organitzada ha suposat una limitació a l'hora de poder treballar aquesta tesi amb una triangulació metodològica que incorporés tècniques quantitatives.

Finalment, cal no oblidar les casuístiques particulars de la investigadora. Sense disponibilitat total a l'Acadèmia, la realització d'aquesta tesi s'ha hagut de fer compaginant-la amb la vida al marge de la universitat: per una banda, la vida laboral s'ha vist immersa en època de canvis, combinant la tesi amb la direcció del departament de Comunicació de l'Ajuntament de Berga, posteriorment amb l'exercici de Professora del Departament d'Ensenyament i més endavant amb l'assessorament comunicatiu a una consultoria mediambiental. Tot plegat, acompanyat dels canvis en la vida personal de la investigadora que tot això ha suposat, alterats també per qüestions de salut que han interromput durant un temps el desenvolupament d'aquesta tesi. I no podem oblidar en tot això, els temps convulsos viscuts els darrers anys a causa de la situació político-social del nostre país: una situació que personalment s'ha viscut des de la vessant professional estant al departament de Comunicació de l'Ajuntament de Berga, encapçalat per la Montserrat Venturós (CUP); i des de la vessant personal, en la que el carrer ha esdevingut l'escenari d'una lluita incansable i desgastant a la vegada.

Sense voluntat de dramatismes, i tot i que la situació descrita s'ha encarat com un repte, si que cal tenir en compte que ha esdevingut una restricció constant prou evident a l'hora de plantejar una tesi reposada i de mirada llarga. En aquesta línia, per tant, s'ha afrontat la investigació des d'un punt de vista més pragmàtic, fins i tot periodístic, però sense oblidar els cànons de l'Acadèmia que han de fer d'aquest document la porta al món de la Universitat.

10. Perspectives de futur

Tot i l'esmentat en el punt anterior, aquesta recerca podria, humilment, obrir noves portes tant en l'àmbit acadèmic com professional. En l'àmbit acadèmic, aquesta tesi dona peu a fer estudis molt més extensos sobre l'impacte del Tercer Sector en els mitjans de comunicació i la cobertura informativa que aquests en fan, així com també en l'anàlisi de les seves rutines de treball. Aquesta tesi s'ha centrat en les capitals de comarca de la Catalunya Central, i concretament en les organitzacions que treballen en l'àmbit de la discapacitat, però el Tercer Sector és molt més ampli i un equip de treball més musculat podria ampliar el radi d'acció a tot el territori autonòmic o estatal i també en diferents àmbits del Tercer Sector. La creixent importància del Tercer Sector a tots els àmbits socials (*Baròmetre del Tercer Sector a Catalunya, 2016*), i la seva corresponent necessitat de posicionar-se en els mitjans i en l'opinió pública, ho justificarien.

A més a més, partint de la base que la tesi demostra que totes les organitzacions (amb més o menys recursos) tenen rutines de funcionament similars, es podria avançar cap a l'establiment d'un model teòric de Pla Estratègic de Comunicació (PEC) adaptat a les necessitats del Tercer Sector, creuant les rutines de les organitzacions amb les necessitats i criteris de noticiabilitat que tenen els mitjans de comunicació. De fet, aquesta tesi ja ha treballat sobre la base de dos models teòrics de PEC elaborats per la professora Matilla (2008 i 2017), que ara es podrien evolucionar per adaptar-los sectorialment.

A nivell professional, aquesta tesi reflexa que la comunicació corporativa i institucional mai s'ha d'entendre com una despesa. Sense recursos es fa difícil poder fer accions eficients i eficaces per a incrementar la reputació i la presència de les organitzacions en els mitjans. Per això, a nivell professional, cal fer una crida a una major inversió en aquests gabinets de comunicació, i a la concepció imprescindible de la comunicació com a quelcom transversal a l'activitat diària de les organitzacions, a la vegada que aquests recursos també es destinin a trobar eines per a valorar l'impacte de les seves accions. Sense poder valorar a

posteriori l'impacte de les accions de comunicació es fa impossible entendre com planificar-les estratègicament. A més a més, en la línia de l'aposta per la transversalitat en la comunicació, cal reivindicar la necessitat que aquestes estructures comunicatives (vegeu punt 3.4) estiguin comandades per una professional de la comunicació (Periodisme, Publicitat, Relacions Públiques...). La recerca és un camí llarg, que mai s'acaba. Aquesta tesi ha estat una contribució més, però sobretot obre noves expectatives als futurs investigadors i investigadores.

11. Bibliografia

- Alexander, J. C. (1987). The social requisites for altruism and voluntarism: some notes on what makes a sector independent. *Sociological Theory*, 5(2), 165–171.
- Almansa Martínez, A. (2004). Historia de los gabinetes de comunicación en España. *Historia y Comunicación Social*, (9), 5–21.
- Alsius, S. (1998). *Ètica i periodisme*. Barcelona: Pòrtic.
- AMISOL, Associació pro Minusvàlids de Solsona i Comarca. (s.d.). Recuperat de <http://www.amisolsolsona.org/>
- Anuario de la comunicación 2015*. (2015). Madrid: Asociación de Directivos de Comunicación. Recuperat de <http://www.dircom.org/images/Anuario-Dircom-2015.pdf>
- Anuario del Tercer Sector de Acción Social en España 2012*. (2012). Madrid: Fundación Luis Vives. Recuperat de http://www.tercersector.cat/sites/default/files/2012_anuario_fundacion_luis_vives.pdf
- Arrufat Prades, A. (2010). *Comunicación institucional e intervención en discapacidad: la transversalidad de la comunicación en el Real Patronato sobre Discapacidad* (Tesi doctoral, Universitat Jaume I, País Valencià). Recuperat de <http://hdl.handle.net/10803/10447>
- Associació pro disminuïts psíquics del Berguedà. (s.d.). Recuperat de <http://www.apdpcb.org/>
- Associació Sant Tomàs. (s.d.). Recuperat de <http://www.santtomàs.cat/ca>
- Àuria grup. (s.d.). Recuperat de <https://auriagrup.cat/>
- Balas Lara, M. (2008). El reto de la comunicación en el tercer sector no lucrativo. *Revista Española Del Tercer Sector*, (8), 17–37.

- Balas Lara, M. (2010). *La gestión de la comunicación en el Tercer Sector: análisis de la imagen percibida de las organizaciones del Tercer Sector* (Tesi doctoral). Recuperat de <http://hdl.handle.net/10803/384631>
- Belil, M., i Vernis, A. (1996). *La excelencia en el Sector Asociativo: una comparación regional*. Barcelona: Ajuntament de Barcelona.
- Benet, V. J., i Nos Aldás, E. (Eds.). (2003). *La publicidad en el tercer sector tendencias y perspectivas de la comunicación solidaria*. Barcelona: Icaria.
- Bezunartea, O. (1988). *Noticias e ideología profesional: la prensa vasca en la transición política*. Bilbao: Deusto.
- Bourdieu, P. (2002). *Razones prácticas: sobre la teoría de la acción*. Barcelona: Anagrama.
- Boza Careño, Á., i Maganto Mateo, J. M. (Eds.). (2010). *Educación, investigación y desarrollo social*. Madrid: Narcea.
- Broom, G. M., i Dozier, D. M. (1990). *Using research in public relations: applications to program management*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Brunet Icart, I., Pastor Gonzálbez, I., i Belzunegui Eraso, Á. (2002). *Tècniques d'investigació social: fonaments epistemològics i metodològics*. Barcelona: Pòrtic.
- Burguet Ardiaca, F. (2002). La trampa de la información: la classificació dels gèneres periodístics com a coartada de l'objectivisme. *Anàlisi*, (28), 121–155.
- Butler, R. J., i Wilson, D. C. (1990). *Managing voluntary and non-profit organisations: strategy and structure*. London: Routledge.
- Cabayol, J. (2014, juliol 7). Anàlisi crisi periodisme. El Dret a la Informació és propietat de la ciutadania: l'Imperi dels diners [Entrada blog]. Recuperat <http://www.sicom.cat/blog/crisi-del-periodisme/>
- Cabra De Luna, M. A. (1999). El Tercer Sector. Dins M. Carpio (Ed.), *El sector no lucrativo en España: especial atención al ámbito social* (pp. 75-112). Madrid: Pirámide.
- Cabra De Luna, M. A., i Lorenzo García, R. (1993). La constel·lació de les entitats no lucratives: el tercer sector. Dins M. Rodríguez-Piñero y Bravo

- Ferrer, R. de Lorenzo García, A. Fernández, M. A. Cabra De Luna et al., *El sector no lucrativo en España* (pp. 27–51). Madrid: Escuela Libre Editorial.
- Capriotti, P. (1999). Comunicación corporativa: una estrategia de éxito a corto plazo. *Reporte CiD–Capacitación y Desarrollo*, (13), 30–33. Recuperat de http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Corporativa_1.pdf
- Cargill, O. (1966). *The publication of academic writing*. New York: Modern Language Association of America.
- Castro, B. (2007). *El auge de la comunicación corporativa*. Sevilla: Autor.
- Civil i Serra, M., Corbella Cordoní, J. M., Ferré Pavia, C., i Sabaté i Salazar, J. (Eds.). (2014). *Informe de la comunicació a Catalunya: 2013-2014*. Barcelona: Generalitat de Catalunya. Recuperat de <http://incom.uab.cat/informe/edicion.asp?id=15>
- Climent, V. (2004). La comunicación en las organizaciones no lucrativas. Dins J. I. Bel Mallén (Ed.), *Comunicar para crear valor la dirección de comunicación en las organizaciones* (pp. 307-322). Pamplona: EUNSA.
- Codina, T. (Ed.). (2016). *Baròmetre del Tercer Sector Social: edició 2016. Informe de resultats*. Barcelona: Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya. Recuperat de http://www.tercersector.cat/sites/www.tercersector.cat/files/informe_barometre_2016_maquetat_6.pdf
- Corominas, M. (2001). Los estudios de recepción. Dins *Lecciones del Portal. Portal de la Comunicación InCom-UAB*. Recuperat de http://www.portalcomunicacion.com/uploads/pdf/4_esp.pdf
- Costa, J. (1977). *La identidad visual en las comunicaciones de la empresa*. Barcelona: Club Master'7.
- Costa, J. (1995). *Comunicación corporativa y revolución de los Servicios*. Madrid: Ediciones de las Ciencias Sociales.
- Costa, J. (1999). *La comunicación en acción: informe sobre la nueva cultura de la gestión*. Barcelona: Paidós.

- Costa, J. (2001). El director de comunicació: la nueva figura central en la empresa del siglo XXI. Dins J. Benavides (Ed.), *Dirección de comunicación empresarial e institucional* (pp. 47-66). Barcelona: Gestión 2000.
- Costa, J. (2011). El ADN del DirCom: origen, necesidad, expansión y futuro de la dirección de comunicación. Tiana (Barcelona): CPC.
- Costa, J. (2012). El DirCom hoy: dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía. Tiana (Barcelona): CPC.
- Defourny, J., Favreau, L., i Laville, J. L. (Eds.). (1997). Inserción y nueva economía social: un balance internacional. València: CIRIEC-ESPAÑA.
- Dincat. (s.d.). *Qui som?*. Recuperat de http://www.dincat.cat/ca/dincat-en-un-minut_3629
- Douglas, J. (1983). *Why Charity?: the case for a third sector*. Beverly Hills [etc.]: Sage.
- Dozier, D. M., Grunig, L. A., i Grunig, J. E. (1995). *Manager's guide to excellence in public relations and communication management*. Mahwah (N.J.): Lawrence Erlbaum Associates.
- Dupuy, E., Devers, T., i Raynaud, I. (1988). *La communication interne vers l'entreprise transparente*. Paris: Éditions de l'Organisation.
- Durán Bravo, P., i Fuentes, Fernández, M. B. (2010). La comunicación en las organizaciones del tercer sector. *Revista Latina de Comunicación Social*, (65), 595–603. doi:10.4185/RLCS-65-2010-921-595-603
- Durán Mañes, Á. (2005). *Nuevas tendencias en la comunicación corporativa: aplicación a un modelo de «corporate» universitario* (Tesi doctoral no publicada). Universitat Jaume I, País Valencià.
- El Decàleg dircom: 10 preguntes i 10 respostes sobre la funció de Direcció de Comunicació*. (2013). Barcelona: Dircom Catalunya. Recuperat de <http://www.dircom.org/catalunya/decaleg-dircom.pdf>
- Eng, P., i Tilsners, J. (1994). Up all night with the Internet. *Business Week*, (3357), 14.
- Erro, J., i Burgui, T. (2004). ¿Descubrirán las Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo (ONGD) qué significa comunicar? Dins J. Encina, J. A. Pino, F.

- Sierra, i M. Rosa (Eds.), *Participación, comunicación y desarrollo comunitario* (pp. 187–228). Sevilla: Diputación de Sevilla.
- European Commission. (2017, agost 9). 10 years since the start of the crisis: back to recovery thanks to decisive EU action [nota de premsa]. Recuperat de http://europa.eu/rapid/press-release_IP-17-2401_en.htm
- Farnel, F. J. (1994). *Le Lobbying: stratégies et techniques d'intervention*. Paris: Les Éditions d'Organisation.
- Fernando, J. L., i Heston, A. W. (1997). Introduction: NGOs between States, Markets, and Civil Society. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 554, 8–20.
- Fishman, M. (1983). *La fabricación de la noticia*. Buenos Aires: Tres Tiempos.
- Fontcuberta, M. de. (2017). *La noticia: pistas para percibir el mundo*. Barcelona: Paidós.
- Francàs, B., i Ginesta, X. (2016). La transparencia en las entidades del Tercer Sector en Catalunya: un análisis a partir de la información publicada en sus webs corporativas. Dins A. Larrondo Ureta, K. Meso Ayerdi, & S. Peña Fernández (Eds.), *El impacto de las audiencias en los perfiles profesionales y los contenidos: VIII Congreso Internacional de Ciberperiodismo: Bilbao, 7 y 8 de Noviembre de 2016* (pp. 154–171). Bilbao: Universidad del País Vasco. Recuperat de https://addi.ehu.es/bitstream/handle/10810/23577/Actas_VIII_Congreso_Ciberperiodismo.pdf
- Francàs, B., i Ginesta, X. (2018). Gabinetes de Comunicació i rutines professionals a les organitzacions del Tercer Sector. Anàlisi comparada entre cinc entitats d'acció social arrelades a les capitals de la Catalunya Central. *Ausa*, en premsa.
- Franco Rebollar, P., i Fernández Miranda, R. (2012). El Tercer Sector de Acció Social en la encrucijada. *Documentación Social*, (165), 189–206.
- Gamarra Romero, A. B., i Vera Guerrero, M. A. (2015). Aplicación del modelo DIRCOM propuesto por Joan Costa en la Dirección y Gestión Estratégica de la Comunicación en Campañas Políticas Municipales del Perú. Caso: Susana

- Villarán (Tesi doctoral, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Perú).
Recuperat de <http://hdl.handle.net/10757/575497>
- García Avilés, J. A., Salaverría Aliaga, R., i Masip Masip, P. (2008). Convergencia periodística en los medios de comunicación: propuesta de definición conceptual y operativa. Dins *I+C Investigar a comunicación: Actas y memoria final: Congreso Internacional Fundacional AE-IC, Santiago de Compostela, 30, 31 de enero y 1 de febrero de 2008*.
- García Delgado, J. L. (Ed.). (2004). *Las cuentas de la economía social: el tercer sector en España*. Madrid: Civitas.
- García Delgado, J. L. (Ed.). (2005). *La economía social en España Vol. I. Un enfoque económico del tercer sector*. Madrid: Fundación ONCE. Recuperat de https://www.fundaciononce.es/sites/default/files/docs/LA%2520ECONOMIA%2520SOCIAL%2520EN%2520ESPAÑA%2520VOL%2520I_QLm_1.doc
- García Delgado, J. L. (Ed.). (2009). *Las cuentas de la economía social: magnitudes y financiación del tercer sector en España 2005*. Madrid: Civitas.
- García Orosa, B. (2005). *Los altavoces de la actualidad: radiografía de los gabinetes de comunicación*. A Coruña: Netbiblo.
- García Orosa, B. (2006). Aproximación teórica a la comunicación en el Tercer Sector. La necesaria reclasificación de la comunicación organizacional. *Telos*, (69). Recuperat de <https://telos.fundaciontelefonica.com/telos/articuloperspectiva.asp@idarticulo=3irev=69.htm>
- Garriga Alsina, M. (2009). *Els gabinets de premsa i la mesura de la seva repercussió* (Tesi doctoral, Universitat Abat Oliba CEU, Catalunya). Recuperat de <http://hdl.handle.net/2072/13805>
- Generalitat de Catalunya. Departament de Justícia. (s.d.). *Entitats jurídiques*. Recuperat de http://justicia.gencat.cat/ca/ambits/dret_i_entitats_juridiques/
- Ginesta, X. (2009). *Les Tecnologies de la Informació i la Comunicació i l'esport: una anàlisi de la Primera Divisió espanyola de futbol (2006-2008)* (Tesi

- doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona, Catalunya). Recuperat de <http://hdl.handle.net/10803/4214>
- Gómez Mompart, J. L., Gutiérrez Lozano, J. F., i Palau Sampio, D. (Eds.). (2013). *La calidad periodística: teorías, investigaciones y sugerencias profesionales*. Castelló de la Plana: Publicacions de la Universitat Jaume I.
- Gomis Sanahuja, L. (1987). *El medio media: la función política de la prensa*. Barcelona: Mitre.
- Grunig, J. E. (2011). Public relations and strategic management: Institutionalizing organization–public relationships in contemporary society. *Central European Journal of Communication*, 4(1(6)), 11–31. Recuperat de <http://cejsh.icm.edu.pl/cejsh/element/bwmeta1.element.desklight-69a525a7-ea71-4b47-981d-31fa059ad02a>
- Grunig, J. E., & Grunig, L. A. (2008). Excellence Theory in Public Relations: Past, Present, and Future. Dins A. Zerfass, B. Van Rule, & K. Sriramesh (Eds.), *Public Relations Research: European and International Perspectives and Innovations* (pp. 327–347). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Herrera Gómez, M. (1998). *El tercer sector en los sistemas de bienestar*. València: Tirant lo Blanch.
- II Congrés de Periodistes Catalans: [ponències i comunicacions]*. (1992). Barcelona: Col·legi de Periodistes de Catalunya.
- Illa, O. (2016a). Crèixer socialment. Discurs realitzat a, V Congrés del Tercer Sector Social, Barcelona, Catalunya.
- Illa, O. (2016b). *Del trencament social (2008-2015) a la garantia de drets*. Ponència presentada a, Conferència Fòrum Europa, Barcelona, Catalunya.
- Inkpen, A. (2001). Strategic Alliances. Dins M. Hitt, R. E. Freeman, & S. H. Jeffrey (Eds.), *Handbook of Strategic Management* (pp. 409–432). Oxford: Blackwell Publishing.
- Jiménez, J. C., i Viaña, E. (2007). *Las fundaciones en España: un estudio de su significación económica e impacto social*. Madrid: Fundación ONCE.
Recuperat de

<https://biblioteca.fundaciononce.es/sites/default/files/publicaciones/documentos/lasfundacionesen espana reducido.pdf>

Jiménez Escobar, J., i Morales Gutiérrez, A. (2011). Social economy and the fourth sector, base and protagonist of social innovation. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (73), 33–60.

Levitt, T. (1973). *The third sector: new tactics for a responsive society*. New York: AMACOM.

Lindenmann, W. K. (2003). *Guidelines and Standards For Measuring the Effectiveness of PR Programs and Activities*. Gainesville, Florida: University of Florida. Institute for Public Relations. Recuperat de https://instituteforpr.org/wp-content/uploads/2002_MeasuringPrograms.pdf

Lippmann, W. (1961). *Public opinion*. New York: MacMillan.

López-Escobar, E., i Llamas, J. P. (1996). Agenda-setting: investigaciones sobre el primero y el segundo nivel. *Communication & Society*, 9(1–2), 9–15. Recuperat de https://www.unav.es/fcom/communication-society/es/articulo.php?art_id=286

López García, X. (2008). *Ciberperiodismo en la proximidad*. Sevilla: Comunicación Social.

López García, X., i Pereira Fariña, J. (2007). *La prensa ante el reto en línea : entre las limitaciones del modelo tradicional y las incógnitas de su estrategia digital*. Madrid: Fundación Alternativas, Laboratorio de Alternativas.

Marbán Gallego, V., i Rodríguez Cabrero, G. (2013). Sistemas mixtos de protección social: el tercer sector en la producción de bienestar. *Presupuesto y Gasto Público*, 71, 61–82.

Martín Martín, F. (1988). *El gabinete de comunicación: periodismo empresarial*. Madrid: ASECOM.

Martín Martín, F. (1995). *Comunicación en empresas e instituciones: de la consultora a la dirección de comunicación*. Salamanca: Universidad de Salamanca.

Martín Martín, F. (2006). *Comunicación empresarial e institucional*. Madrid: Universitas.

- Martín Nieto, R. (2012). La comunicación web del Tercer Sector: Análisis estructural de los sitios web de las ONGD calificadas por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (Tesi doctoral, Universidad Rey Juan Carlos, Comunitat de Madrid). Recuperat de <http://hdl.handle.net/10115/5997>
- Martini, S. (2000). *Periodismo, noticia y noticiabilidad*. Buenos Aires: Grupo Editorial Norma.
- Martori i Muntsant, A. (2017). Televisió pública de proximitat a Catalunya: la relació amb TV3 i els intercanvis de contingut informatiu (Tesi doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona, Catalunya). Recuperat de <https://www.tdx.cat/handle/10803/457351>
- Matilla, K. (2008). Un Nou model estratègic aplicat a les relacions públiques i a la comunicació corporativa. *Treballs de Comunicació*, (25), 101–130. doi:10.2436/20.3008.01.54
- Matilla, K. (2010). Pasado, presente y futuro del "Dircom" en España. *FISEC Estrategias*, 5(14), 3–24. Recuperat de <http://www.cienciared.com.ar/ra/doc.php?n=1359>
- Matilla, K. (2018). *Cómo hacer un plan estratégico de comunicación Vol. I. Un modelo de planificación estratégica, paso a paso*. Barcelona: Editorial UOC.
- Matilla, K., Oliveira, A., i Compte-Pujol, M. (2015). Strategy and Public Relations in Europe during the 21st Century: is there a gap between praxis and academia?. *Wulfenia*, 22(2), 308–317.
- Mattos Borrat, H. (1981). Once versiones noratlánticas del 23-F. *Anàlisi*, (4), 91–113.
- Mazo del Castillo, J. M. (1994). *Estructuras de la comunicación por objetivos: estructuras publicitarias y de relaciones públicas*. Barcelona: Ariel.
- McCombs, M. E., i Shaw, D. L. (1976). Structuring the «Unseen Environment». *Journal of Communication*, 26(2), 18–22.
- McCombs, M. E., i Shaw, D. L. (1993). The Evolution of Agenda - Setting Research: Twenty - Five Years in the Marketplace of Ideas. *Journal of Communication*, 43(2), 58–67.

- McQuail, D. (2000). *Introducción a la teoría de la comunicación de masas*. Barcelona: Paidós.
- McQuail, D., i Windahl, S. (1997). *Modelos para el estudio de la comunicación colectiva*. Pamplona: EUNSA.
- Micó, J. L. (2006). *Periodisme a la xarxa: llenguatge nou d'un ofici vell*. Vic: Eumo.
- Miguel Capell, J. de, i Santolino, M. (2013). *Càmera, llums, interacció!: manual de comunicació associativa en temps 2.0*. Barcelona: Ajuntament de Barcelona.
- Mínguez Arranz, N. (1999). La Comunicación Interna al Servicio de la Cultura Corporativa. Dins J. Benavides i E. Fernández (Eds.), *Nuevos Conceptos de Comunicación* (pp. 522–529). Madrid: Fundación General de la UCM-Ayuntamiento de Madrid.
- Mínguez Arranz, N. (s.d.). Un marco conceptual para la comunicación corporativa. Dins *RRPPnet, Portal de Relaciones Públicas*. Recuperat de <http://www.rrppnet.com.ar/comcorporativa.htm>
- Molina Rodríguez-Navas, P. (2014). Transparència i qualitat de la informació de les entitats sense ànim de lucre: manual i guia d'autoavaluació. Barcelona: Ajuntament de Barcelona, Universitat Autònoma de Barcelona. Recuperat de <http://transpar-ent.info/wp-content/uploads/2016/02/Guia-autoavaluacio-ESAL-LPCCP-UAB.pdf>
- Montagut Antolí, T. (2009). Repensando la política social. *Documentación Social*, (154), 13–24.
- Montoliu, L. (2010). *El Tercer sector català a la Web 2.0: anàlisi dels usos de les noves eines de comunicació de la web 2.0 per part del tercer sector català* (Tesiina no publicada). Universitat Autònoma de Barcelona, Catalunya.
- Moragas, M. de. (2011). *Interpretar la comunicación: estudios sobre medios en América y Europa*. Barcelona: Gedisa.
- Morales, F. (2007). La comunicación planificada: estudio cualitativo de las variables estructura, gestión y valores en la comunicación de las organizaciones (Tesi doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona, Catalunya). Recuperat de <http://hdl.handle.net/10803/4131>

- Morales Serrano, F. (2008). *Apuntes de CI para Máster DCEI On-Line*. Cerdanyola del Vallés: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Morales, F., i Enrique, A. M. (2007). La figura del Dircom: su importancia en el modelo de comunicación integral. *Anàlisi*, 35, 83–93. Recuperat de <https://www.raco.cat/index.php/Analisi/article/viewFile/74256/94425>
- Muñoz López, M., i Bermejo, M. (2001). *Entrenamientos de inoculación de estrés*. Madrid: Síntesis.
- Nos Aldás, E. (2007). *Lenguaje publicitario y discursos solidarios: eficacia publicitaria, eficacia cultural?*. Barcelona: Icaria.
- Observatori del Tercer Sector. (2013). *Anuari 2013 del Tercer Sector Social de Catalunya*. Barcelona: Taula d'entitats del Tercer Sector Social de Catalunya, Observatori del Tercer Sector. Recuperat de http://anuaritercersectorsocial.cat/wp-content/uploads/2012/10/2014-01_OTS_Anuari-2013.pdf
- Oliveira, A. (2018). *Cómo hacer un plan estratégico de comunicación Vol II. Públicos y stakeholders*. Barcelona: Editorial UOC.
- Osborne, S. P. (1998). *Voluntary organizations and innovation in public services*. London: Routledge.
- Palau, G. (2003). *Gabinetes de comunicació: periodistes a l'altra banda*. Barcelona: Pòrtic.
- Partal, V. (2007). *Periodisme quàntic: fent periodisme a Internet: l'experiència dels primers deu anys de VilaWeb*. Palma: Edicions UIB.
- Pujol Furriols, P. (2004). Entorn en transformació i tercer sector. Capacitats organitzatives, prestació de serveis i rol polític: el cas de les associacions per la lluita contra l'exclusió social a Catalunya (Tesi doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona, Catalunya). Recuperat de <http://hdl.handle.net/10803/5077>
- Ramírez, T. (1995). *Gabinetes de comunicació: funciones, disfunciones e incidencias*. Barcelona: Bosch.

- Rebeil Corella, M. A., i Nosnik, A. (2000). Introducción. Dins M. A. Rebeil Corella i C. Ruiz-Sandoval Reséndiz (Eds.), *El poder de la comunicación en las organizaciones* (pp. 13–32). México D.F.: Plaza y Valdés.
- Recomendación de la Comisión, de 3 de octubre de 2008 , sobre la inclusión activa de las personas excluidas del mercado laboral [notificada con el número C(2008) 5737], DOUE núm. 307 del 18 de noviembre de 2008, pp. 11-14. Recuperat de <https://www.boe.es/doue/2008/307/L00011-00014.pdf>
- Rintala, N., i Suolonen, S. (2005). The implications of digitalization for job descriptions, competencies and the quality of working life. *Nordicom Review*, (2), 53–67. Recuperat de http://www.nordicom.gu.se/sites/default/files/kapitel-pdf/222_rintala_suolonen.pdf
- Río Martínez, M. del. (2001). *Gabinetes de prensa: la comunicación en las instituciones y en las empresas*. Santander: Autor.
- Rius, J. C. (2016). *Periodismo en reconstrucción: de la crisis de la prensa al reto de un oficio más independiente y libre* (2a ed.). Barcelona: Publicacions de la Universitat de Barcelona.
- Rodrigo Alsina, M. (1989). *Los modelos de comunicación*. Madrid: Tecnos.
- Rodrigo Alsina, M. (2005). *La construcción de la noticia*. Barcelona: Paidós.
- Rodríguez Díaz, R. (2004). *Teoría de la Agenda-Setting: aplicación a la enseñanza universitaria*. Alicante: Observatorio Europeo de Tendencias Sociales. Recuperat de <http://hdl.handle.net/10045/2297>
- Ruiz Olabuénaga, J. I. (2003). *Metodología de la investigación cualitativa*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Ruiz Villafranca, R. (Ed.). (2015). *El Tercer Sector de acción social en 2015: impacto de la crisis*. Madrid: Plataforma de ONG de Acción Social y Plataforma del Tercer Sector.
- Salamon, L. M., i Anheier, H. K. (1994). Measuring the non-profit sector cross-nationally: a comparative methodology. *Voluntas*, 4(4), 530–554.
- Salaverría Aliaga, R., i García Avilés, J. A. (2008). La convergencia tecnológica en los medios de comunicación: retos para el periodismo. *Trípodos*, (23), 31–47.

Recuperat de

<https://www.raco.cat/index.php/Tripodos/article/view/118910/154114>

Serrat, J., Roma, F., San Eugenio, J. de, Ginesta, X., i Roura, X. (2013). L'estructura de la comunicació dels ajuntaments d'Osona: gabinets de comunicació i interrelació amb l'entorn. *Ausa*, 26(172), 219–245. Recuperat de

<https://www.raco.cat/index.php/Ausa/article/view/276637/364571>

Severin, W. J., i Tankard, J. W. (1997). *Communication theories: origins, methods, and uses in the mass media*. New York: Hastings House.

Soria Ibáñez, M. del M. (2011). La interacción de los públicos en las ONG 2.0: el estado actual de la comunicación social. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 1 (2), 175–195. Recuperat de

https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/5034/10_soria_ibañez.pdf

Soriano, J. (2010). *L'ofici de comunicòleg: mètodes per investigar la comunicació*. Vic: Eumo.

Subirats, J., i Vallespín Oña, F. (2015). *España / reset: herramientas para un cambio de sistema*. Barcelona: Ariel.

Tejedor, S. (2007). Periodismo «mashup»: combinación de recursos de la web social con una finalidad ciberperiodística. *Anàlisi*, (35), 17–26. Recuperat de

<https://www.raco.cat/index.php/Analisi/article/view/74252>

Torrens Bonet, R. (2009). Estat, mercat, tercer sector: l'evolució de la iniciativa social en l'atenció a persones amb discapacitat intel·lectual (Tesi doctoral, Universitat Rovira i Virgili, Catalunya). Recuperat de

<http://hdl.handle.net/10803/8440>

Tuchman, G. (1983). *La producción de la noticia: estudio sobre la construcción de la realidad*. Barcelona: Gustavo Gili.

Túñez, M. (1999). *Producir noticias: cómo se fabrica la realidad periodística*. Santiago de Compostela: Tórculo.

Uren, D. (2003). *The transparent corporation: managing demands for disclosure*. Crows Nest, N.S.W.: Allen i Unwin.

Urrea Cuéllar, J. (2003). La producción de noticias en medios escritos y televisivos de El Salvador. *Realidad*, (94), 555–587. doi:10.5377/realidad.v0i94.3954

- Van Dijk, T. A. (1990). *La noticia como discurso: comprensión, estructura y producción de la información*. Barcelona: Paidós.
- Van Riel, C. B. M. (1995). *Principles of corporate communication*. London: Prentice Hall.
- Van Riel, C. B. M., i Fombrun, C. J. (2008). *Essentials of corporate communication: implementing practices for effective reputation management*. New York: Routledge.
- Vásquez Calahorrano, M. (2016). Modelo de competencias para el comunicador «estratega sustentable» en el marco de la responsabilidad social corporativa (Tesi doctoral, Universitat Politècnica de Catalunya, Catalunya). Recuperat de <http://hdl.handle.net/2117/96204>
- Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide.
- Villafañe, J. (Ed.). (2003). *El Estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica. Informe anual 2003*. Madrid: Pirámide.
- Weisbrod, B. (1975). Toward a theory of voluntary nonprofit sector in a three-sector economy. Dins E. Phelps (Ed.), *Altruism, Morality and Economy Theory* (pp. 171–195). New York: Russel Sage Foundation.
- White, D. (1964). The «Gatekeeper»: a case study in the selection of news. Dins L. Dexter i D. White (Eds.), *People, society and mass communications* (pp. 160–172). New York: Free Press of Glencoe.
- White, M. J. (1981). *Nonprofit firms in a three sector economy*. Washington, D.C.: Urban Institute.
- Wilcox, D. L. (2006). *Relaciones públicas: estrategias y tácticas*. Madrid: Pearson Educación.

ANNEX 1:
Cómo hacer un Plan Estratégico de Comunicación

Kathy Matilla (Ed.)
Joan Cuenca Fontbona
Guillem Marca Francés
Andréa Oliveira dos Santos

**CÓMO HACER
UN PLAN ESTRATÉGICO DE
COMUNICACIÓN**

**VOLUMEN I
UN MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA,
PASO A PASO.**

Prólogo de Montserrat Tarrés

ETAPA n° 1: Información e Investigación Preliminar o Formativa (marco estratégico contextual)

1.1. Información preliminar

1.1.1. Credo Corporativo fundacional

- 1.1.1.1. Visión
- 1.1.1.2. Misión
- 1.1.1.3. Valores
- 1.1.1.4. Elaboración de conclusiones
- 1.1.1.5. Redacción de informes

1.1.2. Mapa General de Públicos

- 1.1.2.1. Identificación de Públicos
- 1.1.2.2. Construcción de un Mapa General de Públicos
- 1.1.2.3. Criterios de clasificación, segmentación y jerarquización general de los públicos⁷
- 1.1.2.4. Construcción de Submapas generales de Públicos de acuerdo a los criterios anteriores
- 1.1.2.5. Elaboración de conclusiones
- 1.1.2.6. Redacción de informes

1.1.3. Estructura organizativa

- 1.1.3.1. Organigrama funcional de la organización
- 1.1.3.2. Descripción de las áreas funcionales (departamentos) de la organización
- 1.1.3.3. *Job description* de la totalidad del capital humano que configura la plantilla
- 1.1.3.4. Liderazgo
 - 1.1.3.4.1. Poder formal
 - 1.1.3.4.2. Poder informal
- 1.1.3.5. Elaboración de conclusiones
- 1.1.3.6. Redacción de informes

1.1.4. Filosofía y estilo de Dirección (*management*)

- 1.1.4.1. Políticas corporativas generales
 - 1.1.4.1.1. Metas corporativas
 - 1.1.4.1.2. Objetivos corporativos
- 1.1.4.2. Políticas comunicativas corporativas
 - 1.1.4.2.1. Metas comunicativas corporativas
 - 1.1.4.2.2. Objetivos comunicativos corporativos
- 1.1.4.3. Elaboración de conclusiones
- 1.1.4.4. Redacción de informes

1.1.5. Personalidad e Identidad Corporativas

- 1.1.5.1. Elementos configuradores de la Personalidad Corporativa
- 1.1.5.2. Identidad Corporativa
 - 1.1.5.2.1. Ejes de Identidad Corporativa
 - 1.1.5.2.2. Identidad Corporativa Ideal
 - 1.1.5.2.3. Identidad Corporativa Real⁸

⁷ Broom y Dozier (1990, págs. 32-36) establecieron los siguientes criterios de segmentación (*identifying*): “Geographics; Demographics; Psychographics; Covert Power; Position; Reputation; Membership; Role in Decisión Process; and Communication Behavior”. Ver también el vol. II de este libro en cuatro volúmenes *stakeholders* de la Dra. Andréa Oliveira para ampliar información sobre clasificación, segmentación y jerarquización de públicos y la obra de Míguez González (2010).

- 1.1.5.2.4. Descripción de *gaps* (brechas) entre la Identidad Corporativa Ideal y la Real
- 1.1.5.2.5. Elaboración de conclusiones
- 1.1.5.2.6. Redacción de informes

1.1.6. Cultura Corporativa

- 1.1.6.1. Clima Laboral
 - 1.1.6.1.1. Clima Laboral Ideal
 - 1.1.6.1.2. Clima Laboral Real⁹
 - 1.1.6.1.3. Descripción de *gaps* (brechas) entre el Clima Laboral Ideal y el Real
 - 1.1.6.1.4. Elaboración de conclusiones
 - 1.1.6.1.5. Redacción de informes
- 1.1.6.2. Sentido de Pertenencia del capital humano a la organización (integración laboral)
 - 1.1.6.2.1. Sentido de Pertenencia Ideal
 - 1.1.6.2.2. Sentido de Pertenencia Real¹⁰
 - 1.1.6.2.3. Descripción de *gaps* (brechas) entre el Sentido de Pertenencia Ideal y el Real
 - 1.1.6.2.4. Elaboración de conclusiones
 - 1.1.6.2.5. Redacción de informes
- 1.1.6.3. Índices de Motivación del capital humano
 - 1.1.6.3.1. Motivación Ideal
 - 1.1.6.3.2. Motivación Real¹¹
 - 1.1.6.3.3. Descripción de *gaps* (brechas) entre la Motivación Ideal y la Real
 - 1.1.6.3.4. Elaboración de conclusiones
 - 1.1.6.3.5. Redacción de informes
- 1.1.6.4. Índices de Participación del capital humano
 - 1.1.6.4.1. Participación Ideal
 - 1.1.6.4.2. Participación Real¹²
 - 1.1.6.4.3. Descripción de *gaps* (brechas) entre Participación Ideal y Real
 - 1.1.6.4.4. Elaboración de conclusiones
 - 1.1.6.4.5. Redacción de informes
- 1.1.6.5. Elaboración de conclusiones generales
- 1.1.6.6. Redacción de informe general

1.1.7. Imagen Corporativa

- 1.1.7.1. Imagen Corporativa Ideal
- 1.1.7.2. Imagen Corporativa Real¹³
- 1.1.7.3. Descripción de *gaps* (brechas) entre la Imagen Corporativa Ideal y la Real
- 1.1.7.4. Elaboración de conclusiones
- 1.1.7.5. Redacción de informes

1.1.8. Reputación Corporativa

⁸ Solo si se dispone de resultados empíricos obtenidos de investigaciones anteriores que permitan no solo su identificación, sino también su cuantificación.

⁹ Solo si se dispone de resultados empíricos obtenidos de investigaciones anteriores que permitan no solo su identificación, sino también su cuantificación.

¹⁰ *Idem* anterior.

¹¹ *Idem* anterior.

¹² *Idem* anterior.

¹³ *Idem* anterior.

- 1.1.8.1. Reputación Corporativa Ideal
 - 1.1.8.2. Reputación Corporativa Real¹⁴
 - 1.1.8.3. Descripción de *gaps* (brechas) entre la Reputación Corporativa Ideal y la Real
 - 1.1.8.4. Elaboración de conclusiones
 - 1.1.8.5. Redacción de informes
- 1.1.9. Notoriedad Corporativa**
- 1.1.9.1. Notoriedad Corporativa Ideal
 - 1.1.9.1.1. Espontánea
 - 1.1.9.1.2. *Top of Mind*
 - 1.1.9.1.3. Sugerida
 - 1.1.9.1.4. Calificada
 - 1.1.9.2. Notoriedad Corporativa Real¹⁵
 - 1.1.9.2.1. Espontánea
 - 1.1.9.2.2. *Top of Mind*
 - 1.1.9.2.3. Sugerida
 - 1.1.9.2.4. Calificada
 - 1.1.9.3. Descripción de *gaps* (brechas) entre la Notoriedad Corporativa Ideal y la Real
 - 1.1.9.4. Elaboración de conclusiones
 - 1.1.9.5. Redacción de informes
- 1.1.10. Identidad Visual**
- 1.1.10.1. Análisis de la Identidad Visual Corporativa
 - 1.1.10.2. Elaboración de conclusiones
 - 1.1.10.3. Redacción de informes
- 1.1.11. Entorno competitivo** (mercado / competencia)
- 1.1.11.1. Análisis del entorno competitivo directo
 - 1.1.11.2. Análisis del entorno competitivo indirecto
 - 1.1.11.3. Análisis de resultados de estudios de *benchmarking*
 - 1.1.11.4. Elaboración de conclusiones
 - 1.1.11.5. Redacción de informes
- 1.1.12. Análisis D.A.F.O. (S.W.O.T.)¹⁶**
- 1.1.12.1. Estudio de *benchmarking*
 - 1.1.12.1.1. Establecimiento de variables a analizar, internas y externas
 - 1.1.12.1.2. Realización del estudio de *benchmarking*
 - 1.1.12.1.2.1. Interno
 - 1.1.12.1.2.2.1. Competencia directa
 - 1.1.12.1.2.2.2. No competencia
 - 1.1.12.1.3. Análisis de resultados
 - 1.1.12.1.4. Elaboración de conclusiones de las diversas variables de análisis
 - 1.1.12.1.2. Redacción de informes de las diversas variables de análisis
 - 1.1.12.1.3. Elaboración de conclusiones generales del estudio de *benchmarking*

¹⁴ *Idem* anterior.

¹⁵ *Idem* anterior.

¹⁶ D.A.F.O. es el acrónimo de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (en inglés *S.W.O.T.*, acrónimo de *Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats*). Para más información consultar Humphrey (2005), Ansoff (1979) y Panagiotou (2003).

- 1.1.12.1.4. Redacción de informe general del estudio de *benchmarking*
- 1.1.12.2. Amenazas, oportunidades y fuerzas del entorno
 - 1.1.12.2.1. Elaboración de conclusiones
 - 1.1.12.2.2. Redacción de informes
- 1.1.12.3. Fortalezas, debilidades y fuerzas internas
 - 1.1.12.3.1. Elaboración de conclusiones
 - 1.1.12.3.2. Redacción de informes
- 1.1.12.4. Elaboración de conclusiones generales del análisis DAFO
- 1.1.12.4. Redacción de informes
- 1.1.13. **Análisis P.E.S.T. / P.E.S.T.L.E.** (u otros)¹⁷
 - 1.1.13.1. Selección de las variables de análisis
 - 1.1.13.2. Análisis de resultados de las distintas variables
 - 1.1.13.1.1. Elaboración de conclusiones de las diversas variables de análisis
 - 1.1.13.1.2. Redacción de informes de las diversas variables de análisis
 - 1.1.13.2. Elaboración de conclusiones generales
 - 1.1.13.3. Redacción de informe general

1.2. Investigación

- 1.2.1. **Investigación básica** (informal o secundaria)
 - 1.2.1.1. Observación personal
 - 1.2.1.2. Observación participante
 - 1.2.1.3. Conversaciones informales
 - 1.2.1.4. Conversaciones formales
 - 1.2.1.5. Búsqueda de información y análisis documental (archivos de documentos internos, *newsletters*, *websites*, *rappports* anuales, estudios de mercado, auditorías de opinión, de percepciones, de comunicación y/o de relaciones, libros, medios de comunicación de masas generalistas y especializados – hemerografía y *clipping*-, Internet (webgrafía y *e-clipping*, publicaciones académicas y científicas, informes técnicos, congresos y *symposiums*, libros blancos, *gold papers*, legislación vigente, registros públicos, quejas y reclamaciones, sugerencias, etc.).
 - 1.2.1.6. Elaboración de conclusiones
 - 1.2.1.7. Redacción de informes
- 1.2.2. **Investigación aplicada** (formal o primaria)
 - 1.2.2.1. **Investigación de Temas (*Issues*) Vigentes**
 - 1.2.2.1.1. Determinación de un diseño de estudio
 - 1.2.2.1.2. Establecimiento de objetivos de la investigación
 - 1.2.2.1.3. Definición del objeto de estudio
 - 1.2.2.1.4. Definición de las variables de análisis
 - 1.2.2.1.5. Planteamiento de hipótesis y/o preguntas de investigación
 - 1.2.2.1.6. Establecimiento del universo
 - 1.2.2.1.7. Determinación de la muestra
 - 1.2.2.1.8. Diseño del trabajo de campo: técnicas cuantitativas y/o cualitativas

¹⁷ P.E.S.T. es el acrónimo del análisis externo de las tendencias Política, Económica, Social y Tecnológica (en inglés *Political, Economic, Social y Technological*). Otras variantes generadas a partir del análisis P.E.S.T.: P.E.S.T.L.E. (factores legales y del entorno); S.L.E.P.T. (factores legales); S.T.E.E.R. (factores socio-culturales, tecnológicos, económicos y reguladores); S.T.E.E.P.L.E.D. (factores éticos y demográficos); D.E.S.T.E.P. (factores demográficos y ecológicos); y S.P.E.L.I.T. (factores legales e interculturales). Para ampliar información consultar Creately (27 de Marzo, 2012).

(observación participante, cuestionarios, *focus groups*, entrevistas en profundidad, entrevistas semiestructuradas, entrevistas libres, dinámicas de grupos, índices de comprensión, análisis de contenidos, delphis, etc.)

- 1.2.2.1.9. Cálculo de fiabilidad
- 1.2.2.1.10. *Pretest* (opcional)
- 1.2.2.1.11. Análisis y valoración del *pretest*
- 1.2.2.1.12. Introducción de posibles modificaciones/ajustes
- 1.2.2.1.13. Ejecución del trabajo de campo
- 1.2.2.1.14. Tabulación de datos
- 1.2.2.1.15. Obtención, interpretación y análisis de los resultados de la investigación. Verificación/refutación de hipótesis y/o respuesta(s) a la(s) pregunta(s) de investigación.
- 1.2.2.1.16. Elaboración de un mapa de temas vigentes
- 1.2.2.1.17. Conclusiones de la investigación
- 1.2.2.1.18. Redacción de informes
- 1.2.2.1.19. Identificación y análisis de temas vigentes clave
- 1.2.2.1.20. Identificación y análisis de puntos de inflexión en temas vigentes clave (curva de vida histórica/cronológica)
- 1.2.2.1.21. Determinación de temas vigentes clave principales (prioritarios)
- 1.2.2.1.22. Determinación de temas vigentes clave secundarios
- 1.2.2.1.23. Identificación y análisis de posibles modificaciones en temas vigentes
- 1.2.2.1.24. Identificación y análisis de tendencias en temas vigentes
- 1.2.2.1.25. Construcción de un mapa de tendencias de temas vigentes
- 1.2.2.1.16. Elaboración de conclusiones
- 1.2.2.1.17. Redacción de informes

1.2.2.2. **Investigación de Temas Emergentes (*Issues*)**¹⁸

- 1.2.2.2.1. Determinación de un diseño de estudio (*issues analysis*)
- 1.2.2.2.2. Establecimiento de objetivos de la investigación
- 1.2.2.2.3. Definición del objeto de estudio
- 1.2.2.2.4. Definición de las variables de análisis
- 1.2.2.2.5. Planteamiento de hipótesis y/o preguntas de investigación
- 1.2.2.2.6. Establecimiento del universo
- 1.2.2.2.7. Determinación de la muestra
- 1.2.2.2.8. Diseño del trabajo de campo: Investigación de “futuribles” (prospectiva)
- 1.2.2.2.9. Cálculo de fiabilidad
- 1.2.2.2.10. *Pretest* (opcional)
- 1.2.2.2.11. Análisis y valoración del *pretest*
- 1.2.2.2.12. Introducción de posibles modificaciones/ajustes
- 1.2.2.2.13. Ejecución del trabajo de campo
- 1.2.2.2.14. Tabulación de datos
- 1.2.2.2.15. Obtención, interpretación y análisis de los resultados de la investigación. Verificación/refutación de hipótesis y/o respuesta(s) a la(s) pregunta(s) de investigación.
- 1.2.2.2.16. Elaboración de un mapa de temas emergentes clave
- 1.2.2.2.17. Conclusiones de la investigación

¹⁸ Para profundizar en el concepto de temas emergentes (*issues*) y de su gestión (*issues management*), ver Matilla (2009 y 2010b) y Xifra (2005b).

- 1.2.2.2.18. Redacción de informes
- 1.2.2.2.19. Identificación y análisis de temas emergentes clave
- 1.2.2.2.20. Identificación y análisis de puntos de inflexión en temas emergentes clave
- 1.2.2.2.21. Determinación de temas emergentes clave principales (prioritarios)
- 1.2.2.2.22. Determinación de temas emergentes clave secundarios
- 1.2.2.2.23. Identificación y análisis de modificaciones en temas emergentes clave
- 1.2.2.2.24. Identificación y análisis de tendencias en temas emergentes clave
- 1.2.2.2.25. Construcción de un mapa de nuevos temas emergentes clave y de previsión de tendencias futuras
- 1.2.2.2.16. Elaboración de conclusiones
- 1.2.2.2.17. Redacción de informes

1.2.2.3. **Investigación de Escenarios de Actuación**

- 1.2.2.1.1. Determinación de un diseño de estudio
- 1.2.2.1.2. Establecimiento de objetivos de la investigación
- 1.2.2.1.3. Definición del objeto de estudio
- 1.2.2.1.4. Definición de las variables de análisis
- 1.2.2.1.5. Planteamiento de hipótesis y/o preguntas de investigación
- 1.2.2.1.6. Establecimiento del universo
- 1.2.2.1.7. Determinación de la muestra
- 1.2.2.1.8. Diseño del trabajo de campo: técnicas cuantitativas y/o cualitativas (observación participante, cuestionarios, *focus group*, entrevistas en profundidad, entrevistas semiestructuradas, entrevistas libres, dinámicas de grupos, índices de comprensión, análisis de contenidos, delphis, etc.)
- 1.2.2.1.9. Cálculo de fiabilidad
- 1.2.2.1.10. *Pretest* (opcional)
- 1.2.2.1.11. Análisis y valoración del *pretest*
- 1.2.2.1.12. Introducción de posibles modificaciones/ajustes
- 1.2.2.1.13. Ejecución del trabajo de campo
- 1.2.2.1.14. Tabulación de datos
- 1.2.2.1.15. Obtención, interpretación y análisis de los resultados de la investigación. Verificación/refutación de hipótesis y/o respuesta(s) a la(s) pregunta(s) de investigación.
- 1.2.2.1.16. Elaboración de un mapa de escenarios clave de actuación
- 1.2.2.1.17. Conclusiones de la investigación
- 1.2.2.1.18. Redacción de informes
- 1.2.2.1.19. Identificación y análisis de escenarios clave de actuación
- 1.2.2.1.20. Identificación y análisis de puntos de inflexión en escenarios clave de actuación
- 1.2.2.1.21. Determinación de escenarios clave de actuación principales (prioritarios)
- 1.2.2.1.22. Determinación de escenarios clave de actuación secundarios
- 1.2.2.1.23. Identificación y análisis de modificaciones en escenarios clave de actuación
- 1.2.2.1.24. Identificación y análisis de tendencias en escenarios clave de actuación
- 1.2.2.1.25. Construcción de un mapa de nuevos escenarios clave de actuación
- 1.2.2.1.26. Elaboración de conclusiones
- 1.2.2.1.27. Redacción de informes

- 1.2.2.1.28. Construcción de un mapa de escenarios clave para cada tema vigente
- 1.2.2.1.29. Construcción de un mapa de posibles nuevos escenarios clave para cada tendencia de temas vigentes
- 1.2.2.1.30. Construcción de un mapa de posibles futuros escenarios clave para cada tema emergente
- 1.2.2.1.31. Análisis de los distintos mapas de escenarios clave en cada tema clave
- 1.2.2.1.32. Elaboración de conclusiones
- 1.2.2.1.33. Redacción de informes

1.2.2.4. Investigación de Públicos¹⁹

1.2.2.4.1. Auditorías de Notoriedad

- 1.2.2.4.1.1. Determinación de un diseño de estudio
- 1.2.2.4.1.2. Establecimiento de objetivos de la investigación
- 1.2.2.4.1.3. Definición del objeto de estudio
- 1.2.2.4.1.4. Definición de las variables de análisis
- 1.2.2.4.1.5. Planteamiento de hipótesis y/o preguntas de investigación
- 1.2.2.4.1.6. Diseño del trabajo de campo: índices de comprensión, análisis de contenido, etc.
- 1.2.2.4.1.7. Diseño del trabajo de campo: técnicas cuantitativas y/o cualitativas (observación participante, cuestionarios, *focus group*, entrevistas en profundidad, entrevistas semiestructuradas, entrevistas libres, dinámicas de grupos, índices de comprensión, análisis de contenidos, etc.)
- 1.2.2.4.1.8. *Pretest* (opcional)
- 1.2.2.4.1.9. Análisis y valoración del *pretest*
- 1.2.2.4.1.10. Introducción de posibles modificaciones/ajustes
- 1.2.2.4.1.11. Ejecución del trabajo de campo
- 1.2.2.4.1.12. Tabulación de datos
- 1.2.2.4.1.13. Obtención, interpretación y análisis de los resultados de la investigación. Verificación/refutación de hipótesis y/o respuesta(s) a la(s) pregunta(s) de investigación.
- 1.2.2.4.1.14. Elaboración de conclusiones
- 1.2.2.4.1.14. Redacción de informe

1.2.2.4.2. Auditorías de Opiniones (percepciones)

- 1.2.2.4.2.1. Determinación de un diseño de estudio
- 1.2.2.4.2.2. Establecimiento de objetivos de la investigación
- 1.2.2.4.2.3. Definición del objeto de estudio
- 1.2.2.4.2.4. Definición de las variables de análisis
- 1.2.2.4.2.5. Planteamiento de hipótesis y/o preguntas de investigación
- 1.2.2.4.2.6. Diseño del trabajo de campo: índices de comprensión,

¹⁹ Para la Escuela de las Relaciones Públicas. Ver el vol. II de la Dra. Andréa Oliveira para ampliar información sobre investigación de públicos y *stakeholders*. Ver Freeman (1984) para una mayor profundización en torno al concepto “*stakeholders*” característico de la comunicación corporativa.

análisis de contenido, etc.

1.2.2.4.2.7. Diseño del trabajo de campo: técnicas cuantitativas y/o cualitativas (observación participante, cuestionarios, *focus group*, entrevistas en profundidad, entrevistas semiestructuradas, entrevistas libres, dinámicas de grupos, índices de comprensión, análisis de contenidos, etc.)

1.2.2.4.2.8. *Pretest* (opcional)

1.2.2.4.2.9. Análisis y valoración del *pretest*

1.2.2.4.2.10. Introducción de posibles modificaciones/ajustes

1.2.2.4.2.11. Ejecución del trabajo de campo

1.2.2.4.2.12. Tabulación de datos

1.2.2.4.2.13. Obtención, interpretación y análisis de los resultados de la investigación. Verificación/refutación de hipótesis y/o respuesta(s) a la(s) pregunta(s) de investigación.

1.2.2.4.2.14. Construcción de un mapa de alianzas

1.2.2.4.2.15. Elaboración de conclusiones

1.2.2.4.2.16. Redacción de informe

1.2.2.4.3. Auditorías de Actitudes

1.2.2.4.3.1. Determinación de un diseño de estudio

1.2.2.4.3.2. Establecimiento de objetivos de la investigación

1.2.2.4.3.3. Definición del objeto de estudio

1.2.2.4.3.4. Definición de las variables de análisis

1.2.2.4.3.5. Planteamiento de hipótesis y/o preguntas de investigación

1.2.2.4.3.6. Diseño del trabajo de campo: índices de comprensión, análisis de contenido, etc.

1.2.2.4.3.7. Diseño del trabajo de campo: técnicas cuantitativas y/o cualitativas (observación participante, cuestionarios, *focus group*, entrevistas en profundidad, entrevistas semiestructuradas, entrevistas libres, dinámicas de grupos, índices de comprensión, análisis de contenidos, etc.)

1.2.2.4.3.8. *Pretest* (opcional)

1.2.2.4.3.9. Análisis y valoración del *pretest*

1.2.2.4.3.10. Introducción de posibles modificaciones/ajustes

1.2.2.4.3.11. Ejecución del trabajo de campo

1.2.2.4.3.12. Tabulación de datos

1.2.2.4.3.13. Obtención, interpretación y análisis de los resultados de la investigación. Verificación/refutación de hipótesis y/o respuesta(s) a la(s) pregunta(s) de investigación.

1.2.2.4.3.14. Construcción de un mapa de alianzas

1.2.2.4.3.15. Elaboración de conclusiones

1.2.2.4.3.16. Redacción de informe

1.2.2.4.4. Auditorías de Relaciones

1.2.2.4.4.1. Determinación de un diseño de estudio

1.2.2.4.4.2. Establecimiento de objetivos de la investigación

1.2.2.4.4.3. Definición del objeto de estudio

1.2.2.4.4.4. Definición de las variables de análisis

1.2.2.4.4.5. Planteamiento de hipótesis y/o preguntas de

- investigación
- 1.2.2.4.4.6. Diseño del trabajo de campo: índices de comprensión, análisis de contenido, etc.
- 1.2.2.4.4.7. Diseño del trabajo de campo: técnicas cuantitativas y/o cualitativas (observación participante, cuestionarios, *focus group*, entrevistas en profundidad, entrevistas semiestructuradas, entrevistas libres, dinámicas de grupos, índices de comprensión, análisis de contenidos, etc.)
- 1.2.2.4.4.8. *Pretest* (opcional)
- 1.2.2.4.4.9. Análisis y valoración del *pretest*
- 1.2.2.4.4.10. Introducción de posibles modificaciones/ajustes
- 1.2.2.4.4.11. Ejecución del trabajo de campo
- 1.2.2.4.4.12. Tabulación de datos
- 1.2.2.4.4.13. Obtención, interpretación y análisis de los resultados de la investigación. Verificación/refutación de hipótesis y/o respuesta(s) a la(s) pregunta(s) de investigación.
- 1.2.2.4.4.14. Identificación y análisis de las relaciones internas
 - 1.2.2.4.14.1. Relación interpersonal formal e informal
 - 1.2.2.4.14.1.1. Vertical ascendente
 - 1.2.2.4.14.1.2. Vertical descendente
 - 1.2.2.4.14.1.3. Horizontal
 - 1.2.2.4.14.1.4. Transversal
 - 1.2.2.4.14.1.5. Elaboración de conclusiones
 - 1.2.2.4.14.1.6. Redacción de informes
 - 1.2.2.4.14.2. Relación intragrupal formal e informal
 - 1.2.2.4.14.2.1. Vertical ascendente
 - 1.2.2.4.14.2.2. Vertical descendente
 - 1.2.2.4.14.2.3. Horizontal
 - 1.2.2.4.14.2.4. Transversal
 - 1.2.2.4.14.2.5. Elaboración de conclusiones
 - 1.2.2.4.14.2.6. Redacción de informes
 - 1.2.2.4.14.3. Relación intergrupala formal e informal
 - 1.2.2.4.14.3.1. Vertical ascendente
 - 1.2.2.4.14.3.2. Vertical descendente
 - 1.2.2.4.14.3.3. Horizontal
 - 1.2.2.4.14.3.4. Transversal
 - 1.2.2.4.14.3.5. Elaboración de conclusiones
 - 1.2.2.4.14.3.6. Redacción de informes
- 1.2.2.4.15. Identificación y análisis de las relaciones externas
 - 1.2.2.4.15.1. Interpersonal
 - 1.2.2.4.15.2. Intragrupal
 - 1.2.2.4.15.3. Intergrupala
 - 1.2.2.4.15.4. Elaboración de conclusiones
 - 1.2.2.4.15.5. Redacción de informes
- 1.2.2.4.16. Identificación y análisis de la extensión, las coberturas, los medios/soportes y los flujos comunicativos internos, tanto *offline* como *online*
 - 1.2.2.4.16.1. Elaboración de conclusiones
 - 1.2.2.4.16.1. Redacción de informes
- 1.2.2.4.16. Identificación y análisis de la extensión, las coberturas, los medios/soportes y los flujos comunicativos externos, tanto *offline* como *online*
 - 1.2.2.4.16.1. Elaboración de conclusiones

- 1.2.2.4.16.1. Redacción de informes
- 1.2.2.4.17. Identificación y análisis de Líderes de Opinión internos
 - 1.2.2.4.17.1. Elaboración de conclusiones
 - 1.2.2.4.17.1. Redacción de informes
- 1.2.2.4.18. Identificación y análisis de Líderes de Opinión externos
 - 1.2.2.4.18.1. Elaboración de conclusiones
 - 1.2.2.4.18.1. Redacción de informes
- 1.2.2.4.19. Identificación y análisis de Relevos internos
 - 1.2.2.4.19.1. Construcción de un mapa de Relevos internos
 - 1.2.2.4.19.2. Elaboración de conclusiones
 - 1.2.2.4.19.3. Redacción de informes
- 1.2.2.4.20. Identificación y análisis de Relevos externos
 - 1.2.2.4.19.1. Construcción de un mapa de Relevos externos
 - 1.2.2.4.19.2. Elaboración de conclusiones
 - 1.2.2.4.19.3. Redacción de informes
- 1.2.2.4.21. Elaboración de conclusiones generales de Comunicación Interna
- 1.2.2.4.22. Redacción de informes de Comunicación Interna
- 1.2.2.4.23. Elaboración de conclusiones generales de Comunicación Externa
- 1.2.2.4.22. Redacción de informes de Comunicación Externa
- 1.2.2.4.23. Construcción de Mapas de Redes Comunicativas Internas (cantidad/calidad, apertura/confianza, *feedback*, etc.) tanto *offline* como *online*
 - 1.2.2.4.23.1. Elaboración de conclusiones
 - 1.2.2.4.23.2. Redacción de informes
- 1.2.2.4.24. Construcción de Mapas de Redes Comunicativas Externas (cantidad/calidad, apertura/confianza, *feedback*, etc.), tanto *offline* como *online*
 - 1.2.2.4.24.1. Elaboración de conclusiones
 - 1.2.2.4.24.2. Redacción de informes
- 1.2.2.4.25. Construcción de Mapas de Extensión, Medios/Soportes, Canales, Coberturas, y Flujos de Comunicación Internos, tanto *offline* como *online*
 - 1.2.2.4.25.1. Elaboración de conclusiones
 - 1.2.2.4.25.2. Redacción de informes
- 1.2.2.4.26. Construcción de Mapas de Extensión, Medios/Soportes, Canales, Coberturas, y Flujos de Comunicación Externos, tanto *offline* como *online*
 - 1.2.2.4.25.1. Elaboración de conclusiones
 - 1.2.2.4.25.2. Redacción de informes
- 1.2.2.4.27. Construcción de un Mapa de Posicionamiento de Redes Comunicativas internas -cantidad/calidad, apertura/confianza, *feedback*, etc.- (ventajas competitivas y analogías y diferencias de los competidores, tanto *offline* como *online*
 - 1.2.2.4.27.1. Análisis de *Benchmarking*
 - 1.2.2.4.25.2. Elaboración de conclusiones
 - 1.2.2.4.25.3. Redacción de informes
- 1.2.2.4.28. Construcción de un Mapa de Posicionamiento de Redes Comunicativas externas -cantidad/calidad, apertura/confianza, *feedback*, etc.- (ventajas competitivas y analogías y diferencias de los competidores, tanto *offline* como *online*
 - 1.2.2.4.27.1. Análisis de *Benchmarking*
 - 1.2.2.4.25.2. Elaboración de conclusiones

- 1.2.2.4.25.3. Redacción de informes
- 1.2.2.4.29. Construcción de un Mapa de Posicionamiento de Extensión, Medios/Soportes, Canales, Coberturas, y Flujos de Comunicación del entorno competitivo, tanto *offline* como *online*
 - 1.2.2.4.29.1. Elaboración de conclusiones
 - 1.2.2.4.29.2. Redacción de informes
- 1.2.2.4.30. Construcción de un Mapa de Alianzas
- 1.2.2.4.31. Análisis de los diversos mapas
- 1.2.2.4.32. Elaboración de conclusiones generales
- 1.2.2.4.33. Redacción de informe general

1.2.2.5. Auditorías de Comunicación²⁰

- 1.2.2.5.1. Determinación de un diseño de estudio
- 1.2.2.5.2. Establecimiento de objetivos de la investigación
- 1.2.2.5.3. Definición del objeto de estudio
- 1.2.2.5.4. Definición de las variables de análisis
- 1.2.2.5.5. Planteamiento de hipótesis y/o preguntas de investigación
- 1.2.2.5.6. Diseño del trabajo de campo: análisis de canales de comunicación (*online* y *offline*), calendarios, flujos, frecuencias, tono y estilo, terminología, etc. (técnicas cuantitativas y/o cualitativas (observación participante, cuestionarios, *focus group*, entrevistas en profundidad, entrevistas semiestructuradas, entrevistas libres, dinámicas de grupos, índices de comprensión, análisis de contenidos, análisis del discurso, etc.)
- 1.2.2.5.8. *Pretest* (opcional)
- 1.2.2.5.9. Análisis y valoración del *pretest*
- 1.2.2.5.10. Introducción de posibles modificaciones/ajustes
- 1.2.2.5.11. Ejecución del trabajo de campo
- 1.2.2.5.12. Tabulación de datos
- 1.2.2.5.13. Obtención, interpretación y análisis de los resultados de la investigación
- 1.2.2.5.14. Identificación y análisis de las redes comunicativas internas
 - 1.2.2.5.14.1. Comunicación interpersonal formal e informal
 - 1.2.2.5.14.1.1. Vertical ascendente
 - 1.2.2.5.14.1.2. Vertical descendente
 - 1.2.2.5.14.1.3. Horizontal
 - 1.2.2.5.14.1.4. Transversal
 - 1.2.2.5.14.1.5. Elaboración de conclusiones
 - 1.2.2.5.14.1.6. Redacción de informes
 - 1.2.2.5.14.2. Comunicación intragrupal formal e informal, *online* y *offline*
 - 1.2.2.5.14.2.1. Vertical ascendente
 - 1.2.2.5.14.2.2. Vertical descendente
 - 1.2.2.5.14.2.3. Horizontal
 - 1.2.2.5.14.2.4. Transversal
 - 1.2.2.5.14.2.5. Elaboración de conclusiones
 - 1.2.2.5.14.2.6. Redacción de informes
 - 1.2.2.5.14.3. Comunicación intergrupala formal e informal, *online* y *offline*
 - 1.2.2.5.14.3.1. Vertical ascendente

²⁰ Ver el vol. III del Dr. Joan Cuenca para ampliar información.

- 1.2.2.5.14.3.2. Vertical descendente
- 1.2.2.5.14.3.3. Horizontal
- 1.2.2.5.14.3.4. Transversal
- 1.2.2.5.14.3.5. Elaboración de conclusiones
- 1.2.2.5.14.3.6. Redacción de informes
- 1.2.2.5.15. Identificación y análisis de las redes comunicativas externas, formales e informales, *online* y *offline*
 - 1.2.2.5.15.1. Interpersonal
 - 1.2.2.5.15.2. Intragrupal
 - 1.2.2.5.15.3. Intergrupal
 - 1.2.2.5.15.4. Elaboración de conclusiones
 - 1.2.2.5.15.5. Redacción de informes
- 1.2.2.5.16. Identificación y análisis de la extensión, las coberturas, los medios/soportes y los flujos comunicativos internos, tanto *offline* como *online*
 - 1.2.2.5.16.1. Elaboración de conclusiones
 - 1.2.2.5.16.1. Redacción de informes
- 1.2.2.5.16. Identificación y análisis de la extensión, las coberturas, los medios/soportes y los flujos comunicativos externos, tanto *offline* como *online*
 - 1.2.2.5.16.1. Elaboración de conclusiones
 - 1.2.2.5.16.1. Redacción de informes
- 1.2.2.5.17. Identificación y análisis de Líderes de Opinión internos, formales e informales, *online* y *offline*
 - 1.2.2.5.17.1. Elaboración de conclusiones
 - 1.2.2.5.17.1. Redacción de informes
- 1.2.2.5.18. Identificación y análisis de Líderes de Opinión externos, formales e informales, *online* y *offline*
 - 1.2.2.5.18.1. Elaboración de conclusiones
 - 1.2.2.5.18.1. Redacción de informes
- 1.2.2.5.19. Identificación y análisis de Relevos internos, formales e informales, *online* y *offline*
 - 1.2.2.5.19.1. Construcción de un mapa de Relevos internos
 - 1.2.2.5.19.2. Elaboración de conclusiones
 - 1.2.2.5.19.3. Redacción de informes
- 1.2.2.5.20. Identificación y análisis de Relevos externos, formales e informales, *online* y *offline*
 - 1.2.2.5.19.1. Construcción de un mapa de Relevos externos
 - 1.2.2.5.19.2. Elaboración de conclusiones
 - 1.2.2.5.19.3. Redacción de informes
- 1.2.2.5.21. Elaboración de conclusiones generales de Comunicación Interna
- 1.2.2.5.22. Redacción de informes de Comunicación Interna
- 1.2.2.5.23. Elaboración de conclusiones generales de Comunicación Externa
- 1.2.2.5.22. Redacción de informes de Comunicación Externa
- 1.2.2.5.23. Construcción de Mapas de Redes Comunicativas Internas (cantidad/calidad, apertura/confianza, *feedback*, etc.), formales e informales, *offline* y *online*
 - 1.2.2.5.23.1. Elaboración de conclusiones
 - 1.2.2.5.23.2. Redacción de informes
- 1.2.2.5.24. Construcción de Mapas de Redes Comunicativas Externas (cantidad/calidad, apertura/confianza, *feedback*, etc.), formales e informales, *offline* y *online*

- 1.2.2.5.24.1. Elaboración de conclusiones
- 1.2.2.5.24.2. Redacción de informes
- 1.2.2.5.25. Construcción de Mapas de Extensión, Medios/Soportes, Canales, Coberturas, y Flujos de Comunicación Internos, formales e informales, *online* y *offline*
 - 1.2.2.5.25.1. Elaboración de conclusiones
 - 1.2.2.5.25.2. Redacción de informes
- 1.2.2.5.26. Construcción de Mapas de Extensión, Medios/Soportes, Canales, Coberturas, y Flujos de Comunicación Externos, formales e informales, *online* y *offline*
 - 1.2.2.5.26.1. Elaboración de conclusiones
 - 1.2.2.5.26.2. Redacción de informes
- 1.2.2.5.27. Construcción de un Mapa de Posicionamiento de Redes Comunicativas internas -cantidad/calidad, apertura/confianza, *feedback*, etc.- (ventajas competitivas y analogías y diferencias de los competidores, formales e informales, *online* y *offline*)
 - 1.2.2.5.27.1. Análisis de *Benchmarking*
 - 1.2.2.5.27.2. Elaboración de conclusiones
 - 1.2.2.5.27.3. Redacción de informes
- 1.2.2.5.28. Construcción de un Mapa de Posicionamiento de Redes Comunicativas externas -cantidad/calidad, apertura/confianza, *feedback*, etc.- (ventajas competitivas y analogías y diferencias de los competidores, formales e informales, *online* y *offline*)
 - 1.2.2.5.28.1. Análisis de *Benchmarking*
 - 1.2.2.5.28.2. Elaboración de conclusiones
 - 1.2.2.5.28.3. Redacción de informes
- 1.2.2.5.29. Construcción de un Mapa de Posicionamiento de Extensión, Medios/Soportes, Canales, Coberturas, y Flujos de Comunicación del entorno competitivo, formal e informal, *online* y *offline*
 - 1.2.2.5.29.1. Elaboración de conclusiones
 - 1.2.2.5.29.2. Redacción de informes
- 1.2.2.5.30. Análisis de los diversos mapas
- 1.2.2.5.31. Elaboración de conclusiones generales
- 1.2.2.5.32. Redacción de informe general

1.2.2.6. Auditorías Sociales (de relaciones)²¹

- 1.2.2.6.1. Determinación de un diseño de estudio
- 1.2.2.6.2. Establecimiento de objetivos
- 1.2.2.6.3. Definición de las variables
- 1.2.2.6.4. Construcción de hipótesis
- 1.2.2.6.5. Establecimiento del universo
- 1.2.2.6.6. Determinación de la muestra
- 1.2.2.6.7. Diseño del trabajo de campo (observación participante, cuestionarios, *focus group*, entrevistas en profundidad, dinámicas de grupo, etc.).
- 1.2.2.6.8. Cálculo de fiabilidad
- 1.2.2.6.9. *Pre-test*
- 1.2.2.6.10. Análisis y valoración del *pre-test*
- 1.2.2.6.11. Introducción de posibles modificaciones/ajustes
- 1.2.2.6.12. Ejecución del trabajo de campo

²¹ Ver el vol. III del Dr. Joan Cuenca para ampliar información (págs. 29 y ss.).

- 1.2.2.6.13. Tabulación de datos
- 1.2.2.6.14. Obtención, interpretación y análisis de los resultados de la investigación sobre relaciones formales e informales, *online* y *offline*
- 1.2.2.6.15. Determinación y análisis de las redes de relaciones internas, formales e informales, *online* y *offline*
 - 1.2.2.6.15.1. Interpersonal
 - 1.2.2.6.15.1.1. Vertical descendente
 - 1.2.2.6.15.1.2. Vertical ascendente
 - 1.2.2.6.15.1.3. Horizontal
 - 1.2.2.6.15.1.4. Transversal
 - 1.2.2.6.15.1.5. Elaboración de conclusiones
 - 1.2.2.6.15.1.6. Redacción de informes
 - 1.2.2.6.15.2. Intragrupal
 - 1.2.2.6.15.2.1. Vertical descendente
 - 1.2.2.6.15.2.2. Vertical ascendente
 - 1.2.2.6.15.2.3. Horizontal
 - 1.2.2.6.15.2.4. Transversal
 - 1.2.2.6.15.2.5. Elaboración de conclusiones
 - 1.2.2.6.15.2.5. Redacción de informes
 - 1.2.2.6.15.3. Intergrupal
 - 1.2.2.6.15.3.1. Vertical descendente
 - 1.2.2.6.15.3.2. Vertical ascendente
 - 1.2.2.6.15.3.3. Horizontal
 - 1.2.2.6.15.3.4. Transversal
 - 1.2.2.6.15.3.5. Elaboración de conclusiones
 - 1.2.2.6.15.3.6. Redacción de informes
- 1.2.2.6.16. Determinación y análisis de las redes de relaciones externas, formales e informales, *online* y *offline*
 - 1.2.2.6.16.1. Interpersonal
 - 1.2.2.6.16.2. Intragrupal
 - 1.2.2.6.16.3. Intergrupal
 - 1.2.2.6.16.4. Elaboración de conclusiones
 - 1.2.2.6.16.5. Redacción de informes
- 1.2.2.6.17. Elaboración de conclusiones generales
- 1.2.2.6.18. Redacción de informe general
- 1.2.2.6.19. Construcción y análisis de un mapa de las redes de relaciones internas de la organización (mapa de alianzas internas), formales e informales, *online* y *offline*
 - 1.2.2.6.19.1. Elaboración de conclusiones
 - 1.2.2.6.19.2. Redacción de informes
- 1.2.2.6.20. Construcción y análisis de un mapa de las redes de relaciones externas de la organización (mapa de alianzas externas), formales e informales, *online* y *offline*
 - 1.2.2.6.20.1. Elaboración de conclusiones
 - 1.2.2.6.20.2. Redacción de informes
- 1.2.2.6.21. Construcción y análisis de un mapa de posicionamiento de las redes externas del entorno competitivo (ventajas competitivas y analogías y diferencias de los competidores) – *Benchmarking*, formales e informales, *online* y *offline*
 - 1.2.2.6.21.1. Elaboración de conclusiones
 - 1.2.2.6.21.2. Redacción de informes

- 1.2.2.6.22. Análisis comparativo de los diversos mapas
- 1.2.2.6.23. Elaboración de conclusiones generales
- 1.2.2.6.24. Selección de públicos estratégicos
- 1.2.2.6.25. Redacción de informe general

1.3. Análisis estratégico

- 1.3.1. Tabulación cruzada de las informaciones obtenidas de los diversos mapas construidos y análisis multivariable de los datos (*variables e ítems*)
- 1.3.2. Validación de los datos obtenidos
- 1.3.3. Análisis de los procesos de influencia
- 1.3.4. Identificación y selección de las zonas prioritarias de intervención estratégica en cada uno de los mapas (temas vigentes, temas emergentes, escenarios de intervención, percepciones/actitudes y relaciones de/con los públicos estratégicos – latentes, conscientes y activos-, y situación comunicacional), formal e informal, *online* y *offline*
- 1.3.5. Construcción de un nuevo mapa resultado de la tabulación cruzada y del análisis multivariable, formal e informal, *online* y *offline*
- 1.3.6. Análisis del nuevo mapa
- 1.3.7. Elaboración de conclusiones
- 1.3.8. Redacción de informes

1.4. Diagnóstico de situación

- 1.4.1. Identificación del diagnóstico de situación general
 - 1.4.1.1. Problemas
 - 1.4.1.2. Oportunidades
- 1.4.2. Redacción del informe de conclusiones finales de diagnosis

- 1.5. *Opcionalmente: Confección de un brief que establezca los problemas de comunicación y los objetivos a alcanzar* (únicamente en el caso de precisarse para contratar a una agencia o consultora externa)

ETAPA nº 2: Estrategia (toma de decisiones)

2.1. Identificación y análisis del Problema o de la Oportunidad²² de Comunicación

- 2.1.1. General : *mix* de todas las variables relevantes/prioritarias
→ *inicio de posible bifurcación en una o más ramas decisionales*
- 2.1.2. Por temas vigentes prioritarios
→ *inicio de posible bifurcación en una o más ramas decisionales*
- 2.1.3. Por temas emergentes prioritarios
→ *inicio de posible bifurcación en una o más ramas decisionales*
- 2.1.4. Por escenarios actuales prioritarios
→ *inicio de posible bifurcación en una o más ramas decisionales*
- 2.1.5. Por escenarios futuros prioritarios
→ *inicio de posible bifurcación en una o más ramas decisionales*
- 2.1.6. Por percepciones y actitudes de públicos clave

²² Insistimos en que el carácter proactivo de la planificación estratégica y asimismo de la comunicación concebida estratégicamente no persigue únicamente evitar posibles conflictos futuros. Por lo tanto, como consecuencia de la investigación sistemática podrán detectarse problemas a resolver –para lo cual se activarán los planteamientos estratégicos correspondientes-, sino, asimismo, oportunidades a aprovechar que pueden, a su vez, poner en marcha los motores estratégicos de la función en línea y de los planes estratégicos corporativo y de negocio, así como la función *staff* de la dirección de comunicación con respecto al CEO y a otros departamentos de la organización (coalición dominante).

- *inicio de posible bifurcación en una o más ramas decisionales*
- 2.1.8. Por relaciones de/con públicos clave
 - *inicio de posible bifurcación en una o más ramas decisionales*
- 2.1.9. Por situación comunicacional prioritaria
 - *inicio de posible bifurcación en una o más ramas decisionales*
- 2.1.10. Análisis y elaboración de conclusiones
- 2.1.11. Redacción de informes

2.2. Recordatorio de las Políticas Comunicativas Corporativas prioritarias (contextualización, alineación y sinergias)

- 2.2.1. Políticas de Comunicación Interna
 - 2.2.1.1. Identificación de en qué etapa se encuentran
- 2.2.2. Políticas de Comunicación Externa
 - 2.2.2.1. Identificación de en qué etapa se encuentran

2.3. Formulación, análisis y selección de las Metas²³ y de los Objetivos Estratégicos de Comunicación²⁴

- 2.3.1. General : *mix* de todas las variables relevantes/prioritarias
 - *inicio de posible bifurcación en una o más ramas decisionales*
- 2.3.2. Por temas vigentes prioritarios
 - *inicio de posible bifurcación en una o más ramas decisionales*
- 2.3.3. Por temas emergentes prioritarios
 - *inicio de posible bifurcación en una o más ramas decisionales*
- 2.3.4. Por escenarios actuales prioritarios
 - *inicio de posible bifurcación en una o más ramas decisionales*
- 2.3.5. Por escenarios futuros prioritarios
 - *inicio de posible bifurcación en una o más ramas decisionales*
- 2.3.6. Por percepciones y actitudes de públicos clave
 - *inicio de posible bifurcación en una o más ramas decisionales*
- 2.3.7. Por relaciones de/con públicos clave –latentes, conscientes y activos-
 - *inicio de posible bifurcación en una o más ramas decisionales*
- 2.3.8. Por situación comunicacional prioritaria
 - *inicio de posible bifurcación en una o más ramas decisionales*
- 2.3.9. Precalendarización de necesidad del logro de los objetivos
 - 2.3.9.1. Largo Plazo
 - 2.3.9.2. Medio Plazo
 - 2.3.9.3. Corto Plazo
- 2.3.10. Alineamiento con los Objetivos y Estrategias corporativas y de negocio (generales y específicas)
 - 2.3.10.1. Identificación de en qué etapa de su ciclo de vida se encuentran cada uno de ellos
 - 2.3.10.2. Encaje y justificación
- 2.3.11. Análisis y elaboración de conclusiones
- 2.3.12. Redacción de informes
- 2.3.13. Presentación de informes a la alta dirección y al comité de dirección. Posible discusión y acuerdo/aprobación definitivos

²³ Para mayor información sobre las diferencias entre “objetivos” y “metas” ver Broom y Dozier (1990, págs. 40-42).

²⁴ Los objetivos estratégicos tendrán un nivel más o menos abarcador en función del nivel jerárquico al que correspondan: corporativos o funcionales (ver Ferguson, 1999, págs 24 y ss. y Libaert, 2000, págs. 80-100). Se considerará a estos últimos como integrantes del “enfoque divisional” o “enfoque horizontal por divisiones”.

2.4. Identificación y selección de los Públicos Estratégicos

2.4.1. Grupos de Públicos Estratégicos por criterios de clasificación, segmentación y jerarquización

→ inicio de *obligada* bifurcación en una o más ramas decisionales, tantas como públicos estratégicos, de forma que las siguientes etapas del plan estratégico se realizarán público a público, a medida de las necesidades específicas identificadas en cada uno de ellos en la etapa nº 1 (investigación preliminar)

2.4.2. Públicos Estratégicos individuales por criterios de clasificación, segmentación y jerarquización

→ inicio de *obligada* bifurcación en una o más ramas decisionales, tantas como públicos estratégicos, de forma que las siguientes etapas del plan estratégico se realizarán público a público, a medida de las necesidades específicas identificadas en cada uno de ellos en la etapa nº 1 (investigación preliminar)

2.5. Identificación y selección de los Escenarios estratégicos de intervención²⁵

→ inicio de posible bifurcación en una o más ramas decisionales en caso de que hubiese más de un escenario clave de intervención

2.6. Identificación y selección de los Temas (“Issues”) estratégicos de intervención

2.6.1. Temas estratégicos vigentes

→ inicio de posible bifurcación en una o más ramas decisionales en caso de que hubiese más de un tema vigente

2.6.2. Temas estratégicos emergentes

→ inicio de posible bifurcación en una o más ramas decisionales en caso de que hubiese más de un tema emergente

2.7. Identificación y selección de la situaciones comunicacionales estratégicas²⁶

→ inicio de posible bifurcación en una o más ramas decisionales en caso de que hubiese más de una situación comunicacional clave

2.8. Identificación y definición de la toma de posición corporativa

2.8.1. Elaboración de conclusiones

2.8.2. Redacción de informes

2.9. Establecimiento de las prioridades en la agenda

2.9.1. Elaboración de conclusiones

2.9.2. Redacción de informes

2.10. Elaboración de conclusiones generales

2.11. Redacción de informes generales

2.11.1. Presentación de informes a la alta dirección y al comité de dirección

2.11.2. Posible discusión y acuerdo/aprobación definitivos

2.11.3. Elaboración de conclusiones

2.11.4. Redacción de informes

2.12. Estrategias comunicativas

2.12.1. Identificación de posibles estrategias

2.12.2. Selección de estrategias

2.12.3. Combinación de estrategias

²⁵ Ver J. García Jiménez, 1998, pág. 125.

²⁶ Recordemos que esta etapa debe seguir desplegándose individualmente para cada público estratégico identificado en la Etapa 2.4., ya que cada uno de ellos requiere de un tratamiento estratégico individualizado.

- 2.12.4. Elaboración de conclusiones
- 2.12.5. Adopción de estrategias
- 2.12.6. Redacción de informes

2.13. Preparación de los Mensajes

- 2.13.1. Diseño de las Ideas Fuerza²⁷
 - 2.13.1.1. Principal
 - 2.13.1.2. Secundarias
- 2.13.2. Construcción de los Mensajes Clave correspondiente a cada Idea Fuerza (principal y secundarias) y de posibles submensajes específicos²⁸
 - 2.13.2.1. Recabar fuentes de información –primarias y secundarias- para orientar y sostener el discurso
 - 2.13.2.2. Acudir a fuentes especializadas (expertos)
 - 2.13.2.3. Determinar tono y estilo
 - 2.13.2.4. Redacción de textos
 - 2.13.2.5. Elección de posibles elementos de soporte gráfico y/o audiovisual
 - 2.13.2.6. Comunicación no verbal (en comunicación interpersonal)
 - 2.13.2.7. Verificar adecuación a la audiencia (nivel de comprensibilidad)
 - 2.13.2.8. Redacción de informes

2.14. Selección de medios y soportes de comunicación (propios y externos, *online* y *offline*)

- 2.14.1. Extensión
- 2.14.2. Cobertura
- 2.14.3. Canales
- 2.14.4. Intensidad
- 2.14.5. Frecuencia
- 2.14.6. Flujos
- 2.14.7. Elaboración de conclusiones
- 2.14.8. Redacción de informes

2.15. Elección de las tácticas de comunicación

- 2.15.1. Tácticas (técnicas de relaciones públicas externas) de apoyo al Departamento de Marketing (*marketing communication*)²⁹
- 2.15.2. Tácticas (técnicas de relaciones públicas internas) de apoyo al Departamento de Recursos Humanos (comunicación interna)
- 2.15.3. Tácticas (técnicas de relaciones públicas externas) de apoyo a otras áreas funcionales³⁰
- 2.15.4. Tácticas (técnicas de relaciones públicas internas y externas) de apoyo a la Alta Dirección³¹

²⁷ La “idea fuerza” en relaciones públicas es el equivalente al “concepto” en marketing/publicidad.

²⁸ Si fuera necesario, algunos autores aconsejan construir en esta etapa sub-mensajes clave adaptados a cada tipología específica de público estratégico (ver García Jiménez, 1998, pág. 125; Gregory, 2000, pág. 46; Nager y Allen, 1984, *Cfr.* en Wilcox *et al.*, 2000, págs. 152-153).

²⁹ Ej.: organización de eventos (presentación de producto, *showrooms*, ferias, congresos, symposiums, etc.), *publicity*, *fundraising*, patrocinio de marca/producto...

³⁰ Ej.: comunicación financiera (Dept. de Finanzas).

³¹ Ej.: formación de portavoces, organización de eventos corporativos (salidas a Bolsa, asambleas generales de accionistas...), *publicity*, relación con los *media*, asesoramiento en materia de RSC y elaboración de memorias sociales anuales, protocolo corporativo, etc.

- 2.15.5. Tácticas (técnicas de relaciones públicas) corporativas³²
- 2.15.6. Elaboración de conclusiones
- 2.15.7. Redacción de informes

2.16. Elección de herramientas de comunicación (para cada una de las técnicas)³³

- 2.16.1. Elaboración de conclusiones
- 2.16.2. Redacción de informes

2.17. Diseño y redacción de un 1r. borrador del Plan de Acción (actividad ejecutiva)

- 2.17.1. Elaboración de conclusiones
- 2.17.2. Redacción de informes

2.18. Asignación de personas responsables (Capital Humano interno y externo)

- 2.18.1. Elaboración de conclusiones
- 2.18.2. Redacción de informes

2.19. Confección del Calendario de Actuación (secuencias temporales indicadas en grafo P.E.R.T. o en Diagrama de Gantt y/o en cronogramas)

- 2.19.1. Corto plazo
- 2.19.2. Medio plazo
- 2.19.3. Largo plazo
- 2.19.4. Elaboración de conclusiones
- 2.19.5. Redacción de informes

2.20. Evaluación inicial de costes económicos

- 2.20.1. Elaboración de presupuestos internos
- 2.20.2. Selección de proveedores externos
- 2.20.3. Solicitud de presupuestos a proveedores externos
- 2.20.4. Valoración de opciones presupuestarias más adecuadas
- 2.20.5. Elaboración de conclusiones
- 2.20.6. Redacción de informes

2.21. Confección del Presupuesto definitivo (asignación de recursos, tanto internos como externos, *online* y *offline*)

- 2.21.1. Económico-financiero
- 2.21.2. Técnico
- 2.21.3. Tecnológico
- 2.21.4. Humano
 - 2.21.4.1. Valoración del capital motivacional
- 2.21.5. Elaboración de conclusiones
- 2.21.6. Redacción de informes

2.22. Diseño del sistema de Control del plan de acción (Eficiencia) y selección de los criterios,

³² Las propias del área funcional de comunicación. Ej.: comunicación de vulnerabilidad y riesgo, comunicación de crisis, *issues management*, patrocinio corporativo, *publicity* corporativa, relación con los *media* en temas corporativos, *networking* corporativo, gestión de la identidad visual corporativa, etc.

³³ Ej.: en *publicity* las posibles herramientas serían rueda de prensa, conferencia de prensa, envío de notas/dossiers de prensa, etc. En comunicación de vulnerabilidad, riesgo y crisis las posibles herramientas serían los manuales de crisis, los ejercicios de simulación de situaciones/escenarios de crisis, los ejercicios de simulación de comparecencias públicas ante los *media* o ante determinados públicos estratégicos (*coaching* de formación de portavoces), etc.

métodos y herramientas de Evaluación (Eficacia) y de los Indicadores de Control de los resultados finales (respecto al logro de los objetivos inicialmente planteados)³⁴, *online* y *offline*.

2.22.1. Elaboración de conclusiones

2.22.2. Redacción de informes

2.23. Selección de los criterios, métodos, monitores, indicadores y técnicas de medición de la reputación (respecto al logro de los objetivos)³⁵, *online (2.0)* y *offline*

2.23.1. Elaboración de conclusiones

2.23.2. Redacción de informes

2.24. Redacción de un posible 2º borrador del Plan de Acción -opcional-

2.25. Implantación de un Test (a pequeña escala) -opcional-

2.25.1. Análisis y valoración de los resultados del *test*

2.25.2. Elaboración de conclusiones

2.25.3. Introducción de posibles modificaciones/ajustes en función de los resultados del *test*

2.25.4. Redacción de informes

2.26. Redacción del documento definitivo del Plan de Acción

2.27. Presentación del planteamiento estratégico completo a la Alta Dirección y al Comité de Dirección. Posible discusión y negociación hasta su aprobación definitiva

2.27.1. Elaboración de conclusiones

2.27.2. Redacción de informes

2.28. Asesorar a la Alta Dirección en la toma de decisiones respecto a posibles cambios a introducir en las políticas comunicativas corporativas y a las incidencias/sinergias del Plan Estratégico en políticas, metas, objetivos y estrategias corporativas y de negocio que puedan verse concernidos

2.28.1. Identificación de en qué etapa de sus ciclos de vida se encuentran cada uno de ellos

2.28.2. Encaje y justificación

2.28.3. Negociación/acuerdo

2.28.4. Elaboración de conclusiones

2.28.5. Redacción de informes

2.29. Difusión del planteamiento estratégico a los públicos internos de la organización – empleados-

2.29.1. Redacción de documentos informativos

2.29.2. Identificación de personas responsables de la difusión

2.29.3. Selección de canales y calendario de difusión

2.29.3. Elaboración de conclusiones

2.29.4. Redacción de informes

ETAPA nº 3: Táctica (acción ejecutiva o plan de acción)

3.1. Ejecución del Plan de Acción

3.1.1. Elaboración de conclusiones

³⁴ Aplicable desde la perspectiva de las relaciones públicas, ya que permitirá comparar los posibles *gaps* (brechas) de los resultados del plan estratégico (logro de objetivos) con respecto a los de la investigación preliminar.

³⁵ Aplicable desde la corriente de la comunicación corporativa.

- 3.2. Finalización del Plan de Acción**
 - 3.2.1. Elaboración de conclusiones
- 3.3. Redacción de informes**

ETAPA n° 4: Control y Evaluación de Resultados

- 4.1. Selección del método de Investigación de Evaluación Final de Resultados**
- 4.2. Ejecución del trabajo de campo de la Investigación de Evaluación Final de Resultados**
 - 4.1.1. Elaboración de informe de resultados (Eficacia)
 - 4.1.2. Elaboración de conclusiones
- 4.2. Medición de la reputación (*online* y *offline*)**
 - 4.2.1. Selección de métricas
 - 4.2.2. Selección de Indicadores
 - 4.2.3. Elaboración de informe de resultados
 - 4.2.2. Elaboración de conclusiones
- 4.3. Ejecución del Control final del plan de acción**
 - 4.3.1. Elaboración de informe de resultados (Eficiencia)
 - 4.2.2. Elaboración de conclusiones
- 4.4. Análisis de Resultados globales (logro de los objetivos previstos respecto a la disminución o erradicación del problema de comunicación)**
 - 4.4.1. Eficiencia
 - 4.4.2. Eficacia
 - 4.4.2. Adaptabilidad
 - 4.4.3. Rentabilidad económica (ROI) del plan estratégico
 - 4.4.4. Elaboración de conclusiones
 - 4.4.5. Redacción de un informe final de los logros obtenidos (reducción de *gaps* o brechas) y de posibles recomendaciones a implementar
- 4.5. Presentación de los resultados finales a la Alta Dirección**
 - 4.5.1. Elaboración de conclusiones
 - 4.5.2. Redacción de informes
- 4.6. Presentación de los resultados finales a los públicos implicados –opcional- y a los públicos internos –empleados-**
 - 4.6.1. Elaboración de conclusiones
 - 4.6.2. Redacción de informes
- 4.7. Iniciar los preparativos para el posible planteamiento de un nuevo Plan Estratégico (proceso continuo, circular/en espiral)**
 - 4.7.1. Elaboración de conclusiones
 - 4.7.2. Redacción de informes

ETAPAS n° 1 a n° 4: Contingencia sistemática (acción prosequiva)

- Supervisión sistemática (medidas periódicas de revisión del plan durante su ejecución)
 - Elaboración de conclusiones
 - Redacción de informes
- Introducción de posibles modificaciones si se observan desviaciones respecto a los objetivos a lograr, o cambios internos o externos en “issues”, o en los mapas de escenarios, o en los mapas de percepciones de los públicos, etc.)
 - Elaboración de conclusiones
 - Redacción de informes
- Verificación permanente de la adecuada retroalimentación (*feedback*)

- Elaboración de conclusiones
- Redacción de informes
- Verificación permanente del proceso comunicacional/relacional entre la organización y sus públicos con el fin de detectar posibles situaciones cambiantes y alertar a la Alta Dirección, en caso necesario
 - Elaboración de conclusiones
 - Redacción de informes
- Introducción de posibles ajustes producidos por desvíos en cualquiera de las etapas del modelo estratégico
 - Elaboración de conclusiones
 - Redacción de informes
- Revisión permanente y posible actualización del presupuesto disponible
 - Elaboración de conclusiones
 - Redacción de informes
- Revisión permanente y posible actualización del calendario
 - Elaboración de conclusiones
 - Redacción de informes
- Continuar con la ejecución del plan, seguir evaluándolo e introducir nuevas posibles modificaciones y/o ajustes, si fuese preciso
 - Elaboración de conclusiones
 - Redacción de informes

ANNEX 2:

**Transcripció de les entrevistes a les responsables de les
estructures comunicatives de les organitzacions de la mostra**

Entrevista a Joana Tubau AMPANS - Manresa

La nostra és una Fundació amb 50 anys d'història que es dedica a atendre persones amb discapacitat intel·lectual. És una fundació que es mou molt, molt viva, que s'ha d'adaptar a la situació actual i als canvis: venim d'una època q ha canviat una mica tot el que coneixem com a serveis i segurament aquests canviaran molt de com els tenim entesos fins ara. Som una entitat molt arrelada al territori i un dels nostres lemes o creences és que hem de ser eficients i eficaços per fer sostenible el projecte; la nostra idea és dependre el mínim de les ajudes, dels suports, tot i que és importantíssim i és una funció de l'administració haver d'atendre aquestes persones, perquè tenen unes necessitats i un sobrecost que és una responsabilitat que tenim tota la societat cap a ells i per tant l'administració sempre hi ha de ser, però sí que les entitats cada vegada hem de ser més autosuficients i sostenibles.

Internament l'eficiència i l'eficàcia forma part del nostre codi d'ètica; està molt integrat en el sistema de treball de l'organització. Els nostres valors són la professionalitat, la qualitat, la responsabilitat, el compromís, el tracte humà i l'amabilitat... (Memòria a part).

Dins l'organització cada cop més hi ha conscienciació de la importància del departament de comunicació. Al principi, quan jo vaig entrar aquí no hi havia departament de comunicació i estava tot externalitzat a un gabinet, menys uns butlletins de comunicació interns en què s'informava al personal de les notícies que es creia. Aquesta eina, Ampans Informa, ja hi era quan vaig entrar jo i funcionava molt bé i al haver-hi un recurs més en entrar jo, els butlletins arribaven molt puntuals, s'informava més de tot... Els diversos serveis d'Ampans (les llars, l'escola, el centre especial de treball, els centres de dia...) cada cop s'han adonat de la necessitat de ser presents, de que la gent sabessin què s'està fent, les bones pràctiques (treballem molt amb bones pràctiques; el tema de formació també és molt important), de fer saber als companys el què estan fent. Aquest recurs es veu com a clau per ells i cada vegada informen més de tot, i ara ja no és només intern, sinó també extern. No donem a l'abast ni a nivell intern ni extern, perquè es generen moltes notícies: podem estar en tres, quatre actes simultàniament de diferents serveis d'Ampans. Hi pot haver unes jornades, uns cursos de formació, podem estar impartint una xerrada a una entitat... i a la vegada podem estar amb un grup de voluntaris netejant les lleres d'un riu, perquè tenim també molt assimilat tot el tema de territori, respecte al medi ambient, fem voluntariat amb altres entitats... Realment, generem sempre molta informació.

Detonant de l'aposta per algú de comunicació: la mateixa organització; és una organització que sempre ha tingut una visió estratègia molt important, tenen pla estratègic des de fa molts anys en el qual situen les necessitats i cap on volen anar... i jo crec que ells tenien clar que els feia falta, que la comunicació els ajudaria a visualitzar-se però també a vigilar la imatge; ells ho tenien clar.

Fa 6 anys queestic aquí; sempre hi ha hagut persones que, tenint altres responsabilitats, havien assumit tasques de comunicació, però no tenien un professional dedicat exclusivament a això.

Dins l'organigrama, no estem a la comissió de direcció però es treballa molt colze a colze amb la direcció; el departament de comunicació depèn de la direcció general; és un servei transversal (organigrama a la memòria).

Relació amb els mitjans, la porto jo. Tenim molta vinculació amb els mitjans de comunicació locals però aquests tenen pocs recursos i per tant, sovint funcionen mitjançant les notes de premsa que els enviem: la publiquen tal qual. A vegades elaboren algun reportatge i quan truquen són per temes d'inserció laboral, sobre envelliment... Però habitualment som nosaltres que els generem temes per fer reportatges; els truquem i els hi suggerim i habitualment sempre els interessa. Pel que fa a l'àmbit nacional, si volem generar impacte, hem de fer-ho nosaltres perquè quan ells tenen una necessitat el que fan és trucar al Dincat (organització que engloba el sector de la discapacitat).

Generem més informació nosaltres que no pas demandes rebem, i les demandes que rebem habitualment són de contacte directe; personalment prefereixo el contacte directe, parlar amb la persona cara a cara tot i que a vegades es fa un primer correu i després es va parlant.

Tenim Pla de Comunicació; les línies bàsiques van molt en funció dels plans estratègics de l'entitat però un d'ells és fer accessible la comunicació a les persones amb discapacitat intel·lectual i generar suport social; és a dir, arribar a la societat, que sàpiguen quin és el projecte que s'està fent perquè ens puguin conèixer i ajudar i participar; contribuir a la inclusió sociolaboral.

El mateix PC engloba la comunicació interna.

Hi ha una part de comunicació de crisi que explica una mica qui hi haurà a la comissió del gabinet, quines han de ser les persones que hi participin i unes quantes normes bàsiques: la de dir la veritat, afrontar els fets, generar tu la informació per no deixar que se semblin rumors...

El PC que tenim el vaig heretar però l'hem anat canviant, adaptant i actualitzant i és un pla diferent; és un pla que no té res a veure amb el que hi havia al principi. És un Pla que contempla els missatges que van en funció dels objectius estratègics de l'entitat, els públics als quals van destinats els missatges, els continguts, l'emissor, el canal i el calendari.

Benchmarking d'altres entitats: s'ha fet alguna cosa a l'hora de fer les webs s'han estat mirant les entitats que per nosaltres són referents, i fem una mica de benchmarking, anem mirant, però no tenim un pla al respecte.

Entitats referents per Ampans (que no són de la discapacitat però sí del Tercer Sector: Fundació Althaya, Creu Roja, Fundació Sociosanitària. // Sector: Fundació Àuria, Sant Tomàs...

Segmentació de públics: el PC està en funció dels públics: amb quins missatges ens dirigim a cada públic i què els volem dir. Públics: famílies, professionals, entitats del sector, institucions, societat en general, clients comercials (nosaltres tenim serveis de punt de venda com el Garden, restaurant Canonge; i clients finals).

Jerarquització d'aquests públics: no està escrita però els primers a informar és el personal i el patronat; la filosofia és que primer estigui informat el personal, però a la pràctica el temps se't menja; a vegades arribem a temps i de vegades se n'assabenten per les xarxes socials...

Xarxes socials: és una feina afegida; al principi no existien i en el moment que van començar a néixer vaig veure que això anava molt de pressa i que si no hi eres, hi eres igualment perquè algú parlava de tu i no te n'assabentaves i per tant valia més ser-hi, en el nostre cas hi som convençuts.

Facebook, Twitter, Instagram del Garden i ara obrirem diferents xarxes dels diferents negocis i per això hem agafat un suport extern per les xarxes. Fins ara estaven tots sota la marca Ampans però l'Instagram ja és la marca Garden i la idea és anar diversificant.

Volem obrir Facebook pel Canonge, un LinkedIn, un bloc pel Garden, i alguna cosa més. Som a Youtube però ho considerem com a repositori perquè som forts en vídeos.

Objectiu xarxes: sempre hi ets encara que no hi siguis i nosaltres ho concebem com una oportunitat per arribar a molt públic.

Les portem nosaltres; jo mateixa i també les diferents àrees. A Twitter parlem com a direcció Ampans, però a Facebook es parla de tots els serveis. És a dir, FB es manté molt actualitzat perquè des de l'escola, el centre ocupacional... es publiquen el tipus de continguts que ja vam acordar que ja es podien publicar i que són de caire més de les activitats que fem al dia a dia: avui estem amb l'Institut de Secundària de Cal Gravat, avui fem un projecte... Aquestes coses van directament al FB; jo les controlo una mica però sense passar prèviament per mi.

Butlletí intern, revista, memòria i tenim en projecte la creació d'una productora d'audiovisuals i informatius; una productora d'inserció laboral.

Notes de premsa: se n'envien una mitjana de 2 al mes.

Horari: s'intenta enviar-les abans de les 12 del migdia tot i que a la pràctica es fa el que es pot. I normalment, si vull que surti dissabte, l'envio divendres abans de les 12 del migdia.

Rodes de premsa: Si programo una roda de premsa, faig un contacte previ amb els mitjans, hauré mirat si hi ha algun acte important a la ciutat per no coincidir i veure si cal moure la roda de premsa o no... En fem molt poques perquè sabem que els mitjans van molt justos de personal i abans de convocar una roda de premsa i que sigui un fracàs, prefereixo redactar una nota de premsa, fer jo les fotos i enviar-ho tot fet. Es fan més presentacions que rodes de premsa. Habitualment no truquem per demanar confirmació d'assistència, perquè sé que pot molestar als mitjans i perquè a més a més els periodistes depenen d'altres factors. Si que miro d'engrescar-los quan hi ha presentacions xules. Més que rodes de premsa, fem actes. Material que es facilita: dossier de premsa, se'ls envia la nota a posterior...

Lloc rodes: s'intenta buscar llocs agradables i es mira d'evitar fer presentacions/rodes de premsa a sales de reunions.

Campanyes: de senibilització i de donar a conèixer projectes

Pressupost destinat a comunicació: hi ha una partida pressupostària.

Destinació a publicitat: una part, però petita. Bàsicament pels negocis: Canonge i Garden. Quan volem posar publicitat dels negocis, competim amb les mateixes lleis que tothom i per tant paguem. Demanem ajuda quan és pel projecte social: concert de Nadal destinat a beques per famílies...

Criteris inserció: mitjans locals, intentem distribuir-la: ens donem un cop de mà. Els mitjans ens cuiden i nosaltres també mirem de cuidar-los.

Departament de comunicació està format per jo, responsable de comunicació, i tinc un suport d'una altra persona en imatge i audiovisual. Vaig apostar per imatge i audiovisual perquè vaig pensar que tenia molta força; avui en dia la imatge té molta força i gairebé tots els suports informatius requereixen d'un disseny i comptem amb aquesta noia que és periodista però la seva especialitat és el disseny gràfic i audiovisual. Produïm els guions juntes, treballem les idees, i ella és la productora final del projecte. Per tant, al departament de comunicació som dues persones.

Es fa recull de premsa; es mira de fer-ho diàriament, però no tinc un sistema molt professional de fer el clipping; m'he d'espavilar, no sé com ho fan la gent, és una cosa

que sempre he volgut saber com ho fan per saber a tot arreu on surts. Tens alarmes al Google, etc, però segur que se'ns escapen coses.

Puc dir que sí, que del clipping en puc extreure que la comunicació compleix els objectius i que es nota la feina del departament de comunicació: els mitjans t'agraeixen que hi hagi un responsable del departament que els faciliti les coses, i sortim ben cuidats, aconseguim donar el missatge que volem donar.

Opinió: Crec que cada vegada més les organitzacions són conscients de la importància de tenir un departament de comunicació. A més a més, són organitzacions molt professionalitzades i els departaments de comunicació han d'estar a l'alçada del que són aquestes organitzacions. A nivell intern també es valora molt el departament de comunicació: cada cop et donen més informació i és fins i tot difícil de filtrar-la i decidir què va a premsa, què es queda a la Intranet... però ara ja ells mateixos també ja van valorant quins temes veuen que tenen potencial per sortir als mitjans de comunicació: podem dir que és un aprenentatge que hem anat fent junts.

Com argumentaries la necessitat d'un departament de comunicació en organitzacions com aquesta? Si no et coneixen, no t'estimen, i si no t'estimen, no t'ajudaran. És necessari ser-hi present. T'han de conèixer i t'han de conèixer bé: has de donar la imatge que creus que ha de donar la organització i això només ho sabem fer els professionals de la comunicació.

Jo com que sóc Periodista diferencio molt el què és comunicar del què és per mi vendre. Jo crec que el màrqueting el què ha de fer és ajudar a vendre els productes d'aquestes organitzacions (ja siguin productes de formació, productes alimentaris...), i la comunicació ha de vetllar molt per la imatge de la institució, de l'organització.

La tasca del departament té la incidència esperada en general? Jo crec que la comunicació ha fet que moltes entitats que no es coneixien de res, la comunicació hi ha fet una gran tasca. Sí, sí, compleix les expectatives.

Suficients els recursos? Jo entenc que dins una organització hi ha molta complexitat i primer has d'atendre la missió; és a dir, tu no pots posar molts recursos a comunicació si després no fas bé l'essencial, que és treballar bé per complir la teva missió. En el nostre cas, la missió és atendre bé a les persones, com s'han de formar els professionals, com han de ser els entorns que han d'acollir a aquestes persones... Un cop compleixes tot això, jo crec que ja es destinen tots els recursos suficients; si n'hi haguessin més, sempre va bé, però jo crec que el repartiment és just. Entenc que també hi ha entitats que van molt justes i potser només disposen d'una persona per comunicació i el volum d'informació que generen aquestes organitzacions és molt gran i potser sí que van justos i aleshores s'ha de prioritzar i mirar de treure el màxim profit.

Mecanisme per avaluar incidència de la tasca del departament: el PC ja té uns indicadors per fer això: quantes persones s'han fet voluntàries a l'entitat, quantes persones s'han fet col·laboradores a l'entitat, quantes persones han assistit als actes, quantes vegades has aparegut al diari de la manera que vols aparèixer-hi...

Aquests indicadors mostren resultats positius.

No es coneix prou la tasca: segur que s'hi podria fer molt més però som moltes les entitats del tercer sector que ens dediquem a treballar per la gent i tampoc ens hem d'obsessionar a ser els primers ni els més coneguts sinó que el que hem de fer és treballar bé. Tenim la sort de treballar en una entitat que treballa per les persones i més gratificant que això no hi ha res, i es respira, perquè es respira un aire diferent que si treballes amb un altre tipus d'empresa. És molt gratificant.

A nivell social, no serem mai la Unicef, però el retorn immediat que tens és el de les famílies, el de les persones ateses, el de les entitats amb les que col·labores, el territori on

treballem... i jo crec que la societat sí que reconeix la nostra feina. Ara bé, si som prou coneguts? segurament es coneix Ampans però no ho saben absolutament tot, però penso que tampoc és necessari. El que han de saber és que Ampans treballa bé, i treballa bé per les persones i que les famílies i les persones ateses poden estar tranquil·les, i és un prestigi pel Bages poder tenir una entitat com Ampans. Aquest és l'objectiu i tampoc ens hem d'obsessionar en què ho sàpiguen tot perquè és molt difícil: hi ha gent que coneixerà Ampans perquè són clients del Canonge o del Garden; altres perquè hi treballa un parent, un familiar... hi ha gent que ho coneixerà perquè coneix molt el diari, altres perquè estan a les xarxes socials, etc. però és que arribar a tothom és molt difícil.

Es fa molta feina; aquests darrers anys amb la crisi, el sector de la discapacitat ha sortit molt als mitjans: jo crec que cada quinze dies hi ha hagut al TV3 una notícia de la reinserció de les persones amb discapacitat, que les retallades han fet que no s'hagin pogut pagar les nòmines... Jo crec que sí que es coneix la tasca que fem; si es coneix tota la professionalitat amb la que treballa el sector, d'això ja en tinc dubtes perquè realment és un sector en què s'exigeix molt.

Discapacitat intel·lectual a la comarca del Bages, el nostre territori de referència és el Bages, ens devem al Bages, però hi ha moltes persones ateses que són de fora. La nostra prioritat és atendre les persones amb discapacitat intel·lectual al territori del Bages, tenen prioritat les famílies del Bages, perquè tot i ser una fundació sense ànim de lucre, és privada i en aquest sentit sí que podem gestionar això. Igualment, tenim moltes persones que vénen de fora pq aquí a Ampans tenen una continuïtat assistencial que no tenen a moltes entitats.

Atenció a partir dels 3 anys i poden anar creixent aquí. El tracte és molt personalitzat, plans individualitzats... Cobrim tota l'àrea d'escola d'educació especial, formació de cara al treball, la inserció laboral, residències per persones amb necessitats elevades, fundació tutelar...

A banda de discapacitats intel·lectuals: Les situacions canvien i els perfils també, i apareixen situacions noves, però no deixen de ser persones que necessiten suport per tirar endavant i tmb és responsabilitat nostre poder atendre aquestes persones. Hi ha molta gent jove amb poca formació, o sense ensenyament secundari i sense el suport serà difícil que puguin tirar endavant, i també és la nostra responsabilitat atendre-les.

2014 s'han atès més de 1450 persones, 800 de les quals són 'fixes', i la resta són persones que estan entrant i sortint d'Ampans; els estem donant un cop de mà però no estan lligats a Ampans.

600 treballadors, dels quals uns 180 són persones amb discapacitat; la majoria intel·lectual, tot i que també hi ha algun físic.

Projectes comercials/més visibles: Garden (15-20 treballadors), Canonge (ha servit per visualitzar-nos molt a Manresa i al veure als nois com treballen és un gran exemple de normalització), també hem comprat una formatgeria de formatges artesanals, elaboració de vins del Bages. Hi ha altres projectes de formació, programa de gestió que hem anat creant a mesura de les nostres necessitats i que pensem q pot ser d'utilitat a altres organitzacions que creiem que pot ser útil per la comercialització.

Entrevista a Aina Arboix **Associació Sant Tomàs - Vic**

La missió de l'entitat és millorar la qualitat de vida de les persones amb discapacitat intel·lectual i la de les seves famílies a la comarca d'Osona. Tots els serveis que tenim són per millorar la qualitat de vida tant d'ells com de les seves famílies.

Les persones amb les que treballem són persones amb discapacitat intel·lectual, físics i algun de malaltia mental. Treballem des dels 0 anys als 80.

Usuaris: 1649 (memòria a part). 679 treballadors, dels quals hi ha persones amb discapacitat intel·lectual.

Fa 6 anys que treballo aquí, i el meu cap potser va començar tres anys abans que jo o 4, i al principi era molt diferent; hi havia molt la pregunta de per què fa falta el departament de comunicació. Havia de demanar més, havia d'explicar més la necessitat de per què era important la comunicació... Ara amb l'ajuda de les xarxes socials també s'han adonat que, com que qui més qui menys té xarxes socials, algú ha de crear el contingut que hi ha darrera les xarxes socials, o quan sortim al diari, o fins i tot quan s'ha de fer algun escrit també em demanen com seria millor per fer-ho... Tot i això encara i ha alguna situació en què han fet alguna cosa sense comentar-ho i penso: ostres, han fet això sense dir-ho? Jo els hagués pogut ajudar... però fins i tot per fer tríptics, per fer la memòria... ara sí, però al principi no veien tan la necessitat. Al crear aquesta figura nova genera dubtes; fins i tot quan dius que treballes al departament de comunicació la gent no entén ben bé què fas; si no s'ha sentit mai a parlar d'això, costa: dius: no, és que actualitzo la web, si teniu algun problema a nivell de comunicació digueu-ho, he d'anar a fer fotos, si teniu alguna idea per donar-nos a conèixer digueu-ho... És una mica com anar fent el procés.

Posició actual del departament dins l'organització: és un departament més com podria ser el d'administració, el de RRHH... Hi ha un director general i 4 directors (organigrama a la web) i cada direcció s'ocupa d'una àrea: un és de l'àrea empresarial, l'altre l'àrea de les persones (RRHH), administració i comunicació i sistemes. Comunicació està com els altres. Actualment al departament de comunicació només hi sóc jo, i ara aquest any he aconseguit una persona de pràctiques als matins, i hi ha el director que tot i no ser únicament director de comunicació, fa tasques de comunicació.

Funcions/tasques: community manager, actualització pàgina web, organització d'esdeveniments, relació amb els mitjans de comunicació, redacció i enviament de notes de premsa, elaboració d'elements comunicatius com poden ser tríptics, memòries, i tot aquest tipus de coses, temes de captació de fons, cartes de condol, encàrrec de coixins rams (hi ha com tot un protocol en aquest sentit), i a banda, les tasques de secretària. Plantegem la informació/contingut, ho enviem a normalització lingüística i s'encarreguen de maquetar externament però si és un projecte més extens fins i tot el copy també l'hem delegat. El disseny és totalment extern; és un dissenyador gràfic.

El Pla de Comunicació és un deure pendent. Es fan PC concrets per a cada campanya, però un de general no, per falta de temps. Et diuen que estaria bé externalitzar l'elaboració d'un PC, però per això també es necessiten diners. Es treballa el dia a dia: el PC el tens al cap; tenim present en quin llenguatge ens comuniquem en funció del nostre target. Al ser una entitat, això s'ha de tenir molt clar perquè tens des de socis fins a clients, famílies, usuaris, treballadors... i ho has de tenir molt clar; el PC no el tens escrit però el tens

al cap perquè no et pots descuidar res. Quan hi ha un esdeveniment per exemple, ja et fas els minis plans diguéssim. En definitiva, un PC és tenir clares totes les eines i els targetes.

Pel que fa a comunicació interna, tenim una intranet cutre que en diem butlletins electrònics, a vegades específics pels treballadors i a vegades per tothom. Quan tinguem diners esperem poder tenir una intranet millor. Tenim plafons informatius a tots els llocs, però al ser tants treballadors i a tants llocs, a vegades és complicat. Jo sempre intento quan hi ha un esdeveniment fer cartells perquè els pengin, o si tothom es llegís el butlletí, també estaria tothom assabentat de tot, però a vegades t'assabentes més de les coses per les xarxes socials que per la comunicació interna. No hi ha distinció en el missatge a nivell intern entre els diferents treballadors encara que hi hagi treballadors amb discapacitats: el que es fa és imprimir per exemple el butlletí i penjar-lo a les aules perquè el puguin llegir.. Mensualment s'envia un butlletí electrònic.

Disposar d'un Pla de Comunicació de crist són deures també.

Tenim una mica un mapa d'organitzacions similars: el director general ho té bastant present, però no ho tenim per escrit. Tenim relació amb Sinergrup i Dincat: rebem butlletins informant-nos de tot i això és molt pràctic perquè permet estar al dia del sector.

La segmentació de públics, tot i no estar escrita, la tenim molt present a l'hora d'elaborar la comunicació. Socis, voluntaris, Per exemple, una cursa nocturna, està dirigida dirigida a tothom; pocs són per només un públic. Com a públics tenim els treballadors, voluntaris, socis, famílies, usuaris (que s'engloben dins la família), la junta, institucions públiques (que mai te'n pots oblidar tampoc), i els mitjans de comunicació.

Objectius: que es conegui la tasca de Sant Tomàs i la necessitat que aquesta existeixi. També donar naturalitat a la situació de les persones amb discapacitat intel·lectual perquè tinguin una inclusió social dins la societat i treballar perquè l'entorn cregui en nosaltres i fins i tot ens contractin serveis, ens facin donatius... perquè en definitiva, depenem de la societat; tant del govern per una banda perquè et doni subvencions, que cada cop n'hi ha menys; com de la gent que creu amb tu i et contracta i finança el dia a dia.

Pel que fa a la jerarquització de públics, la junta és el més important. Sempre hi ha una reunió de junta mensual en la que s'expliquen totes les activitats... Quan s'envia informació als mitjans de comunicació s'intenta que abans s'hagi informat per la intranet encara que sigui amb poques hores de diferència, però que sigui alhora.

La relació amb els mitjans la porto jo mateixa i pel que fa a les demandes, no acostumen a demanar; som nosaltres que els anem al darrera a no ser que des de la Generalitat, per exemple, diguin que hi ha moltes retallades i ens demanen com ens afecta etc. Si no, cada esdeveniment que fem, el comuniquem i sí que s'ha de dir que ens cuiden molt: al ser una entitat gran a la comarca, et publiquen i hi ha molt bona relació. A vegades també ens truquen per fer debats, etc. Però és clar, ells tenen el seu dia a dia i si no hi ha el factor notícia és difícil que et vinguin a buscar.

Tot ho fem des del correu específic del departament de comunicació i les demandes, quan en fan, són a través de telèfon o via mail.

De notes de premsa se n'envia més d'una per mes; hi ha mesos que n'envies dues o tres. Per tant, una mitjana de 1'5 per mes.

Clipping: el fem des d'aquí com bonament podem, sense cap serveix en concret sinó manualment.

Horari notes: matins, però no tenim hora concreta.

Objectiu notes: informar del què es fa perquè arribi al públic que interessa.

Rodes de premsa en fem unes 3 a l'any, normalment els matins, però depèn de l'esdeveniment. També a vegades es parla amb els mitjans per saber si tenen alguna cosa aquell dia en aquella hora, per veure quan els va millor a ells i a les persones que han d'assistir a la roda. Acostumem a treballar amb El 9 Nou, Canal Taronja, Ràdio Vic, Vigatà, Reclam... i que acostumin a venir, 2 o 3 i si és un acte important o potser fins a 4.

A les rodes de premsa es facilita la nota, tríptics, memòries... a vegades es fan dossiers (=notes més extenses). S'acostumen a fer a la sala de juntes, però si és alguna cosa més atractiva que té a veure amb jardins, per exemple, també es poden canviar.

Es fan rodes de premsa normalment quan hi ha altres entitats vinculades i els interessa poder parlar, explicar... (signatures convenis, etc); coses més institucionals o que hi ha més interactors implicats.

Campanyes: si considerem com a campanya el concert solidari que fem, o una cursa, podem dir que a l'any n'hi ha unes 3 que podem dir esdeveniments-campanyes però més aviat esdeveniment.

Objectiu: que la gent et conegui. Sempre es pensa en un públic en concret i a partir d'aquí s'elabora la campanya per aconseguir l'objectiu determinat amb aquell target.

No treballem amb pressupostos tancats; vaig demanant en funció de les necessitats i per publicitat, NO es paga res; tota la que tenim és gratuïta. Tenim algun conveni, per exemple amb Osona.com; els criteris, segons la lògica quan la gent ho mira més, etc... Sempre intentem poder publicitar a tots els mitjans; els hi demanem i en general sempre ens ajuden a posar publicitat: a vegades et diuen: avui només et puc oferir mitja pàgina, altres sencera... depèn, però sí que acostumen a col·laborar.

De xarxes socials tenim FB, TW, Youtube, LinkedIn, un bloc i ara aviat tindrem Instagram.

L'objectiu és arribar al públic juvenil, donar a conèixer Sant Tomàs i informar, perquè avui en dia si no estàs a la xarxa social, la gent no et coneix.

Estan totes sota el paraigua de Sant Tomàs perquè és la marca i hem de cuidar la marca. A dins ja parlem de cada projecte; si no, tampoc tindríem tan contingut i en canvi així, sota la marca mare, pots crear contingut gairebé cada dia.

Fem butlletí electrònic, intranet, web, plafons informatius.

Sobre la meua opinió de l'estat actual de la comunicació dins l'organització, si ho hagués de puntuar posaria un 8, perquè s'ha treballat molt, s'han fet moltes coses però sempre hi ha moltes coses a fer perquè la comunicació és un món que no para i podries ser molt més actiu a les xarxes; tenir una persona dedicada únicament a organitzar d'esdeveniments, a xarxes, a comunicació interna... Les necessitats ja les veus, però no tens prou temps material o capacitat monetària per poder-ho fer, però penso que com que estem millor que abans, doncs un 8.

"No existeixes si no dius que existeixes. Fent tot el què fas és una manera de parlar, de comunicar. Tu si estàs al carrer Sot dels Pradals saps que hi ha l'Associació, però ja estàs comunicant amb el cartell. Però es necessita molt més: estem en un món molt canviant, amb unes eines molt potents, la gent s'informa molt (abans o llegies el diari o no sabies res. Ara la gent és molt proactiva a buscar informació i a saber-ho tot). Per tant, és molt

important comunicar tot el que fas, igual que és molt important que el què facis estigui bé, perquè si el departament de comunicació no creu en el que fa o no s'estan fent bé les coses des de dins de l'entitat, és més difícil".

La funció de comunicar es nota al carrer. La sort que tinc és que a Sant Tomàs, encara que no hi hagués ningú de comunicació, les mateixes famílies, usuaris... han estat un altaveu. Ja fa anys hi va haver una campanya per aconseguir diners per construir la finca i trucaven a les portes perquè la gent els donés diners per poder-la comprar i això va fer una campanya brutal. Fa 4 anys vaig fer una investigació de mercat a la meua manera anant dos dies a Plaça Major demanant si la gent coneixia l'associació: de 100 enquestes, només una persona NO ens coneixia, i això és una ratio brutal. A més, un dissabte a la Plaça Major no només hi ha gent de Vic, hi ha gent de tota la comarca i poc o molt a la gent els sonava; em vaig adonar que poc o molt, ens coneixien; potser a la gent jove els sonava i deien si gent amb discapacitat, allò mal dit, subnormals, gent amb retard... la gent sabia que existíem. Si no cregués en el departament de comunicació ja no faria la feina que estic fent; no només a nivell de Sant Tomàs, sinó a nivell mundial, la comunicació és com un boom: la comunicació ja existia a EEUU, però potser era més publicitat, i ara la comunicació ja va més enllà.

Jo entenc el màrqueting com una cosa de producte: com el venc, a quina estanteria el poso, a quin super... jo és la idea que en tinc. Comunicació és com la marca que va més enllà: ho és tot: la manera com un parla, la manera com un respon al telèfon, com va vestit, com hi ha el cartell a la porta, si hi ha faltes en un text, la manera com ens dirigim a les famílies si hi ha un esdeveniment... és que tot comunica, i en una entitat cal tenir molt clar que has de ser molt coherent amb la teua missió; no se't pot oblidar mai. Ni a la web ni enlloc.

Els recursos com a departament de comunicació crec que NO són suficients; sempre en falten. Tindria una web més xula, una intranet millor... No ens podem queixar, però sempre es pot millorar.

Els seguidors augmenten dia a dia i això és cada cop una persona més que ens coneix, però ens falta anar analitzant aquest tema.

A nivell social penso que la gent sí que coneixen la feina que s'està fent. A vegades potser es coneix més Metges sense fronteres, Creu Roja, Oxfam... i les entitats a petita escala no tant i sembla que és més fàcil donar diners a una d'aquestes més grans i crec que s'hauria de tenir més consideració. A les petites les coneixes quan tens algun familiar, amic, algú que hi treballa... si no, la gent no s'acaba interessant i potser tampoc es qüestiona fer-nos donatius. Ens coneixen d'aquella manera.

Sí que hi ha reconeixement perquè quan vas a demanar suports, parles amb els mitjans, etc, la gent et reconeix la feina. La necessitat d'aquestes entitats la gent l'entén i la dona per feta. De fet, és una feina que ja van fer els avis l'any 1966: és una necessitat que ja va venir dels pares; ells ja ho van crear inicialment amb el suport de la societat civil, en aquells moments també hi havia l'església, els ajuntaments, ... i això ja et dona un reconeixement important.

Anem presentant projectes, et donen diners... rebem un tant per persona... però ens hem d'autofinçar per anar bé perquè no es pot dependre del govern: no pots creure q serà tota la vida ric perquè és el que ha passat amb la crisi. T'has d'autofinçar. Necessites fer projectes per anar més enllà, per demostrar que podem, que la gent amb discapacitat és vàlida, que la societat els necessita i que són com nosaltres, i a l'hora, per finançar-te:

són com dues tasques paral·leles, l'econòmica, i la de les persones, de conscienciació, que les persones tinguin feina, que les famílies se sentin ateses.. ha d'anar paral·lel perquè si no tens diners, no pots avançar però si les famílies no estan ben cuidades, ja no estaries fent la teva missió.

Entrevista a Fina Nuñez

Fundació Privada Àuria - Igualada

Tenim el Taller Àuria i la Fundació. Àuria neix fa uns 40 anys en què hi havia unes famílies que tenien fills petits amb unes discapacitats però que es van fer grans; surten de l'escola especial però no tenien cap sortida i s'aglutinen per poder fer un talleret on els seus fills treballassin i d'aquí neix el taller àuria, que és un centre especial de treball, és una cooperativa en la que la majoria dels socis són persones amb discapacitats que treballen i es guanyen el seu sou. D'aquí es va veure que requeríem d'altres serveis per persones que tenen moltes altres capacitats però no tenen la capacitat productiva de treballar 8 hores al dia, 40 hores setmanals, que estaven més orientats a l'ocupació terapèutica i d'aquí es fa el centre ocupacional que és l'alternativa al món laboral. A partir d'aquí es va anar veient que també calien pisos per donar cobertura a persones i famílies que no viuen a la ciutat o persones que els seus pares s'han fet grans i necessiten també tenir les seves pròpies residències. A partir d'aquí fem les residències per les persones amb discapacitat a mesura que també es van adequant a les necessitats de les persones; mica en mica es van creant nous serveis.

També hi ha una àrea destinada a activitats de lleure per aquestes persones. Tot s'enfoca en que sigui cada vegada més la persona qui decideixi sobre el seu futur i la seva pròpia vida i el seu somni. Teniu un nou organigrama, que encara no està a la web, es creen diferents àrees: Hi ha l'àrea de vida independent, l'àrea d'atenció diürna, de projecte vital, àrea de vida a la llar... Hem lluitat per un model comunitari i apostem per la inclusió. Fem servir sistemes pictogràfics; programes de comunicació augmentativa, tenim un edifici accessible. ARASAC, d'Oasca ((reconeixement). La senyalètica es fa mitjançant sistemes pictogràfics augmentatius i de comunicació, ho fan servir les persones amb discapacitat que no poden parlar; és un edifici accessible en tots els aspectes.

L'àmbit és d'actuació comarcal però com que som concertats, ens poden venir persones de la resta de l'estat espanyol. Principalment i històricament el nostre àmbit d'actuació és la comarca de l'Anoia però ja fa un parell d'anys hem entrat amb un tema de concertació de serveis amb la Generalitat i per tant la Gene ens pot portar casos d'altres indrets.

El volum aproximat de persones que atenem: 455 usuaris 2013 però han augmentat. 116 treballadors. Taller hi ha uns 400 treballadors, 200 dels quals són persones amb discapacitats. Fundació Àuria neix al taller.

Missió: persones amb discapacitat intel·lectual però també amb risc d'exclusió social i trastorn mental. Franja edat: dels 18 anys fins que es moren. Nosaltres no tenim escola per més petits.

Definició de portes enfora: la que tenim a la web; internament es treballa amb la mirada posada en aquesta missió.

Crec que ha costat que hi hagi la conscienciació de la necessitat de la comunicació; fa 8 anys es va crear una comissió de comunicació amb representants de diferents àrees de la fundació i després es va començar a fer una revista, algun acte. Però fins fa uns 4 anys no es va apostar pel departament: em van dir que volien posar èmfasi en el tema comunicatiu i m'ho van proposar a mi perquè valoraven que fos algú que conegués bé des de dins l'entitat i el funcionament. Amb el temps ho he anat veient tot molt més clar, però jo de comunicació no en tenia coneixements perquè això és una carrera i jo n'he fet una altra i m'ha costat canviar la mirada; m'agrada però m'ha costat.

Cada vegada hi ha més consciència de posar en valor el que fem i donar a conèixer el que fem per aconseguir defensar els drets de les persones.

Posició del departament dins l'organigrama: la comunicació depèn directament de direcció. Dins el departament hi és ella sola, la comissió amb representants de diferents serveis de la comissió (es coordinen per quan fan actes, per recollir informació per la revista... és la manera de coordinar-se per tal que tot arribi a tothom i hi hagi un retorn. Es van reunint tan com poden). Jo hi dedico 4 hores al dia. Hi ha una periodista però està al departament de direcció i s'encarrega més del tema de voluntariat... no fa una tasca periodística tot i que a vegades amb alguna cosa em dona un cop de mà; treballem en equip encara que jo i la comissió som qui portem el tema de la comunicació.

Funcions que es desenvolupen des del departament: material institucional (tríptics, memòries...), notes de premsa, recull de premsa, xarxes socials (TW i FB), manteniment web en coordinació amb els informàtics (jo dono les directrius del que s'ha de penjar), suport a nivell de màrqueting, comunicació interna, etc etc. He hagut de fer un canvi de xip molt important: amb la comissió vam fer un curs de màrqueting social i comunicació amb una empresa de periodistes d'aquí a Igualada però això en sis sessions no és suficient, m'he hagut d'espavilar molt perquè la tasca comunicativa és molt complexa.

Per part dels mitjans tenim poques demandes: un cop a l'any potser, però habitualment som nosaltres que els passem notes, etc. Amb el temps hem anat mirant de racionalitzar la informació que els enviem perquè al principi els hi enviàvem qualsevol cosa que fèiem. Normalment som nosaltres que els suggerim temes i com que ara no abusem doncs normalment ens acostumen a publicar bastant: hi ha una coresponsabilitat dels mitjans cap a nosaltres.

Tenim un Pla de Comunicació, un pla d'acció on es contempen diferents aspectes com la relació amb els mitjans. La comunicació la diferenciem del Taller a aquí, perquè allà depèn d'una direcció i d'aquí d'una altra i s'està treballant en poder unificar esforços. Fa uns anys vaig anar a Madrid a una fundació (Fundació Lluís Vives) on van fer un PC i vaig agafar una mica el seu esquema i el vaig aplicar aquí, diferenciant les línies institucionals, el Pla d'acció anual, les accions de màrqueting... L'he anat adaptant una mica en funció de les necessitats que es requerien i del que es demanava des de direcció. En el mateix PC contemplem també la comunicació interna: butlletí notis, comunicats interns... (els butlletins tenien una periodicitat establerta però ens hem anat trobant que es genera més informació en unes èpoques que en d'altres i ara no està preestablerta la periodicitat sinó que varia depenent de les necessitats: al mes segurament que en surten 2). Ens comuniquem via correu intern (sembla que això ho consideren la Intranet...). NO tenim PC de crisi. Tenim un pla de Responsabilitat Social.

Benchmarking: es van fer algunes observacions d'altres webs, una prospecció, i també a nivell de campanyes (hi ha organitzacions que fan vídeos, calendaris... coses molt xules). Ara a través de Dincat s'estan buscant col·laboracions entre entitats per mirar de poder cooperar i sumar esforços. Paral·lelament, a nivell de comarca també s'està treballant en aquests aspectes.

Segmentació de públics feta segons targets: estan definits sobretot a l'hora de tenir en compte les comunicacions que fem. Les accions s'adrecen molt a les famílies, alguna cosa també la focalitzem a empresaris... Targets/públics: administracions públiques, mitjans, federatives, entitats del sector, entitats de coneixement, proveïdors, famílies, professionals, voluntaris, persones amb discapacitat...

Jerarquització: butlletí, per exemple, es fa difusió alhora als mateixos receptors. Busquem que arribi al mateix moment; es mira que surti sempre tot alhora: a nivell intern, per les famílies... el butlletí l'imprimeixo i el reparteixo perquè pugui arribar a tothom: còpies que porto al menjador, ... La lletra la fem més gran, interlineat gran, segons el tema ho fem amb lectura fàcil tot i que té el problema de l'espai i ho faig quan puc perquè a vegades

em limita aquest factor. Segmentació té l'objectiu de trobar els punts en comú entre els públics i adaptar el contingut.

Hores dedicades a comunicació, voluntariat, ... : 4 hores al dia. Per tant, hores diàries dedicades a comunicació acaben sent menys de 4 hores diàries. Si són notes de premsa, les envio i ja està, però si es tracta d'esdeveniments o presentacions, els truco. Ells per les demandes acostumen a tirar de telèfon. Hi ha un correu específic de comunicació però utilitzo molt més el meu perquè m'és més pràctic a nivell intern perquè estic més pendent d'aquest que del de comunicació.

Notes de premsa se n'envien com a molt 2 al mes. I en dimarts perquè sé que més tard de dimarts putejaria als mitjans pel que fa a la maquetació, etc; penso que enviar-ho més tard seria una falta de respecte per ells. No tinc una hora concreta; a partir de les 9 del matí fins les 6 de la tarda depèn. Hem fet algunes rodes de premsa; acostumen a ser poques i molt triades: en fem una mitjana de 3 per any i acostumen a ser més presentacions; estan obertes a les famílies i s'hi convoquen els mitjans. S'acostumen a fer a la tarda perquè és quan va bé a les famílies. Material que s'acostuma a facilitar: nota de premsa amb contacte i la documentació corresponent dependent de l'acte. Si hi ha escaleta de l'acte també es facilita als mitjans. Objectiu: dependent del tipus d'acte que es tracti.

[En diversos moments es detecta confusió de conceptes... mostra de la manca de formació en l'àmbit per part de a persona que es responsabilitza de la comunicació].

Campanyes de captació de socis, s'està treballant en aquest aspecte. S'ha fet alguna campanya però ara s'està treballant en captació de socis. Se n'ha fet alguna en quan a sensibilització... Partida pressupostària destinada a comunicació si que en tenim tot i que jo demano en funció del que necessito i a partir d'aquí em faciliten els imports.

NO es destina pressupost a insercions de publicitat en mitjans perquè som una fundació sense ànim de lucre i no publicitem serveis ni res. Sí que fem algunes col·laboracions en programes d'ajuntaments... però des del taller; nosaltres no. Criteris inserció: exemple, un institut on nosaltres hi fem la neteja, pensem que com a corresponsabilitat hem de fer-ho i hi destinem, igual que a la festa major de X ajuntament que també treballa amb nosaltres...

Xarxes socials: Facebook i Twitter. Publiquem sota el paraigües de Fundació Àuria i també hi pengem coses del taller però poques coses i només el que considerem rellevant. Sobre encetar el tema de les xarxes socials únicament pel taller hi ha un debat obert amb diferents criteris. L'aposta per les xarxes va ser amb l'objectiu de sensibilitzar i mostrar el que fem. Per una banda la part més informativa, i per altra, la sensibilització; perquè ens coneguïn i se sensibilitzin. Miro el tema de les estadístiques i l'augment de seguidors, però no fem un anàlisi molt profund.

Externalització de serveis: disseny. Fins a dia d'avui els vídeos els assumíem nosaltres però ara ho hem externalitzat també.

Recull de premsa: sempre que enviem alguna cosa estic pendent d'on publiquen i veure què va sortint. Ho vaig mirant cada dia però no tinc cap eina per fer el recull de premsa.

Jo crec que sí que tenim repercussió mediàtica i els mitjans ens cuiden, ens publiquen les coses quan els hi demanem...

Sobre l'estat actual de la comunicació dins l'organització, jo crec que hi ha gent que valora la comunicació, però a vegades es confon la comunicació de sentir-se informats i la de informar cap a l'exterior. S'ha enviat una enquesta de coneixement als grups d'interès.. Necessitem que hi hagi un departament de comunicació: és clau perquè la gent quan més informació tingui, més implicada estarà perquè se sent ben tractada, sap què fem des de la vessant interna és imprescindible que la gent se senti informada, que siguem transparents, que expliquem el què fem (pensa que hi ha famílies que les persones que treballen amb nosaltres no parlen i és important que les famílies puguin saber que fem...), que un departament expliqui a l'altre... I a nivell extern, evidentment també és molt important perquè si nosaltres no comuniquem el que fem, la societat el 'problema' el té 'solucionat' perquè nosaltres estem aquí, i en canvi, la sensibilització va més enllà: som persones com la resta i cal que es faci aquesta feina. Sobre si la tasca que fem té la incidència esperada, jo crec que hem d'augmentar l'aspecte de sensibilització perquè fa poquet que s'ha apostat per la comunicació, és una cosa que s'ha d'anar fent mica en mica, com una pluja fina. Aconseguir que les persones amb discapacitat siguin ciutadans de ple dret amb la consciència que no se'ls fa caritat sinó que ells valen per ells mateixos i que des de les administracions hi hagi la conscienciació.

Jo crec que ara per ara hi ha els recursos suficients a nivell de comunicació, jo crec que ara és una aposta. Pel que fa a recursos de personal, jo crec que dins el que tenim, i de les hores que dispo, jo faig tot el que puc. Estaria bé tenir més hores, segurament. Si és necessari o no, no ho sé...

Com a mecanisme d'avaluació de l'impacte de la comunicació tenim el recull de premsa, el control de les xarxes, la participació als actes....

A nivell comarcal ens confonen perquè hi ha l'escola Àuria, tenim el Taller Àuria i la Fundació. Els dos últims som els mateixos però l'escola no. Nosaltres hem anat fent un treball a contracorrent al respecte (era a contracorrent perquè ja és en l'imaginari col·lectiu que treballem amb persones amb discapacitat i potser ... el taller Àuria neix de l'escola i després a partir del taller la fundació, però no tenim res a veure amb l'escola, ni el taller amb l'escola. Només les arrels i l'atenció a les persones amb discapacitat: l'escola amb nens i nosaltres amb adults.

Sobre si les organitzacions com nosaltres tenim el reconeixement que ens mereixem a nivell global, jo crec que l'administració hauria de tenir més en compte el col·lectiu i qualsevol altre col·lectiu en risc d'exclusió social; els polítics haurien d'estar molt més conscienciats. A nivell social crec que sí que la gent valora la tasca tot i que potser els falta una mica de coneixement del què fem exactament; et relacionen amb la discapacitat però no saben exactament què fem. Tenim estudi ROI; som una de les poques entitats que tenim un codi ètic i de bon govern, està fet en lectura fàcil que sigui accessible per totes les persones.

Entrevista a Meritxell Besora i Maria Rosa Villaró³⁶ **AMISOL, Associació Pro Minusvàlids de Solsona i Comarca – Solsona**

Meritxell Besora, llicenciada en Administració i Direcció d'Empreses. Entre altres coses, porta la part de comunicació. NO tenen departament de comunicació com a tal però sí que fan tasques de comunicació.

Nosaltres som una Associació i tenim diferents serveis: Centre Especial de Treball amb diferents activitats; les principals són la serradora i muntatge de pelets, grups de manipulats i gestió d'un bar. Tenim centre ocupacional, que són les persones que no tenen contracte laboral; la residència i pisos per a les persones amb discapacitat; activitats d'esplai i gestió d'un CEDIAP (per nens, de 0 a 3 anys), que és com un servei a part ja que atén també nens i nenes que no necessàriament són discapacitats sinó que també necessiten tractaments específics.

La nostra funció és atendre atendre persones amb discapacitat i ens definim com una Associació sense ànim de lucre que es dedica a l'atenció de persones amb discapacitat des dels 18 anys fins la vellesa.

Sobre la conscienciació de la necessitat del departament comunicació/ articulació del tema comunicatiu, la necessitat sí que hi és perquè a mesura que vas creixent vols comunicar més i si no tens una estructura una mica muntada de cap a on vols anar se t'escapen coses. Ara tenim una web, un Facebook i publicacions que fem a les revistes locals i a vegades a Nació Digital però no tenim establerts quins són els objectius de comunicació ni què ens proposem; tot això queda una mica despenjat pel fet de no dedicar-hi tot el temps una persona o el que es necessiti perquè al jo portar altres temes, tot això queda despenjat tot i que tampoc no sabem molt bé quins objectius volem perseguir pel que fa a la comunicació pel que fa a l'externa, i a l'interna també ens passa: de com arribar als altres departaments, com es transmet la informació als altres treballadors...

[Directora del centre]: és clar, és que no tenim un departament de comunicació, però és que som petits; a mesura que et vas fent més gran, l'estructura et permet tenir persones que fan una sola feina i nosaltres per l'estructura que tenim no hi ha ningú que faci només una sola feina; entre tots es fa tot.

Actualment tenim 85 treballadors en nòmina, 44 dels quals són persones amb discapacitat i 37 usuaris del centre ocupacional també amb discapacitat però que aquests no tenen un contracte laboral.

Dins l'organigrama, la tasca comunicativa se situaria dins d'administració però amb el suport dels altres serveis, que et van passant la informació del que es vol dir, el què es vol penjar al Facebook... una mica seria transversal la comunicació al no haver-hi el departament és iniciativa de cada servei tot i que a vegades des de dins intento promoure una mica però ajudem als serveis. Jo depenc directament de direcció.

Facebook, ho centralitzo jo tota la informació que em passen.

³⁶ L'entrevista a la persona responsable de la comunicació es va fer amb la presència també de la directora de l'Associació, que en ocasions va fer alguna intervenció.

Pel que fa a les tasques, redacto les notícies per la web, les penjo a la web, publico a Facebook, faig les imatges, els retocs de les imatges, preparo els escrits per les revistes. Bàsicament seria la redacció i el comunicar-ho i penjar-ho i passar un correu electrònic a la revista setmanal comarcal d'aquí: més que notes de premsa formal, els passem un escrit i els demanem de poder-ho publicar. Per coses puntuals amb més ressò també contactem amb el R7, el Segre... però per coses més importants. També faig alguns tríptics informatius: m'encarrego de tot, tan de la maquetació com del disseny...

[Directora]: Els diaris com més grans són, segons quines notícies els passes ja no te la publicaran; han de ser coses amb una certa rellevància. En canvi, a la revista del poble ho publiquen tot i ens interessa que dins la població la gent sàpiga què fem i per això ho fem d'aquesta manera (revista Salsona).

Pel que fa a la relació amb els mitjans, també la porto jo i si hi ha alguna cosa més important la gestiona directament la directora. I diem el que ens sembla que hem de dir; si s'assabenten d'alguna cosa que els interessa ens demanen per venir a fer algun reportatge (sobretot R7 i Celsa, més a munt ja no hi arribem), però normalment som més nosaltres que els passem informació perquè la publiquin; nosaltres som més actius: almenys 1 cop al mes publiquem a la revista i ells vénen un cop a l'any aproximadament. Les demandes són més de projectes que els interessin. Les demandes les fan via telèfon. No hi ha un correu específic de comunicació.

NO tenim cap Pla de comunicació ni res de tot això.

De benchmarking tampoc n'hem fet, tot i que ara estic fent una formació per fer un *social media plan* i veus que algunes de les entitats que assisteixen al curs ja ho tenen estructurat i més avançat però no he visualitzat aquests casos.

NO fem segmentació de públics: en principi és tot per tothom, no els tenim jerarquitzats.

A la revista hi enviem una mitjana d'una notícia al mes. Al Facebook som més actius: almenys 2 o 3 cops la setmana, però són coses més d'activitats puntuals amb fotografies, no són notícies que enllacem a la web perquè no té la importància per penjar-ho a la web ni a la revista ni a cap altre mitjà. NO enviem a cap hora concreta però sí que mirem que sigui abans del dimecres perquè ells ho necessiten per maquetar.

De rodes de premsa, actes de presentació i aquestes coses no en fem.

De campanyes, ara n'hem fet una de voluntariat i fa uns anys que se n'havien fet algunes de socis.

NO tenim cap partida pressupostària destinada a comunicació i de publicitat tampoc en fem als mitjans. Repartim algun tríptic, cartells... per fer difusions de fires etc però no inserim publicitat de pagament.

De xarxes, només tenim Facebook. Vam apostar-hi a iniciativa d'un noi que és fotògraf que havia vingut aquí i ens va dir que hauríem d'estar al FB, fa 4 o 5 anys. Era una mica la moda també però hi som una mica per això. L'objectiu és anar explicant i ensenyant a la gent el què fem. Els seguidors van creixent.

La web ens l'han fet diferent i un noi de pràctiques ens n'ha fet una de gratuïta però s'ha de posar al dia i també és un aprenentatge per part meua, de manera que ara tenim les webs però no estan ben actualitzades, tan l'antiga com la nova estan una mica penjades.

Tenim algun catàleg, informacions en pdf per poder enviar, cartells que fem per penjar, repartir pels cotxes... Una de les tasques del centre ocupacional és repartir cartells. Des del Centre ocupacional fan una revista però és a nivell de famílies elaborada per ells, però no és per enviar: hi ha les activitats que fan ells, no engloba tota l'activitat.

Clipping: El que fem quan surt una notícia relacionada amb nosaltres és que la fotocopiem i l'arxivem, això sí: anem tenim el recull d'allà on sortim arxivat.

Sobre l'estat actual de la comunicació dins l'Associació, s'ha de treballar molt, estem fent coses però s'ha d'estructurar per poder fer molt més del que estem fent. Queden coses despenjades, potser podríem comunicar d'una altra manera i seria molt més eficaç, no sé... s'hauria de fer un Pla de Comunicació que també ens permetés veure si tenim impacte o no, com repercuteix la comunicació, quines línies ha de seguir... S'estan fent coses però penso que s'hauria de fer molt més, sobretot d forma organitzada i estructurada i que els mateixos serveis també fossin més actius en veure la importància de la comunicació; que fos molt més transversal i que la part de comunicació tothom la veiés més important i així potser també tothom s'implicaria més i seria més fàcil: també és cert que potser no la promovem massa i per tant a nivell intern no hi ha la conscienciació perquè com tot, és una cosa que s'ha d'explicar la importància de comunicar i poder fer un planning i que tothom s'impliqués més.

Al departament de comunicació és necessari que tot estigui estructurat, que tothom sàpiga què ha de fer i encara que sigui poc, però que tothom tingui clar que és important per qualsevol organització la comunicació. Tothom ha de veure la necessitat de comunicar; hauria de sortir de cada secció. Aquesta necessitat l'argumentaria sobretot perquè la compares amb altres entitats que fem el mateix i les que estan en temes de comunicació més avançada estan fent moltes coses i si et compares amb elles, veus que et quedes una mica a anys llum. Això comparant-ho amb algunes que són més punteres, com AMPANS, la Federació Allen, l'Associació Alba... Jo comparant-me amb aquests, veus que realment et quedes bastant curt.

[Directora]: El que passa és que també s'ha de dir que ells són molt més grans que nosaltres i jo penso que si ens comparem amb altres llocs més similars tampoc ens quedariem tan desfasats perquè el fet de tenir un departament de comunicació no és broma: vol dir unes despeses d'una partida del pressupost que no tenim. El que no podem fer és posar tots els diners aquí perquè volem un departament de comunicació quan en realitat et falten per tot arreu. JO dono molta importància a la comunicació, però penso que ha d'anar proporcional a les possibilitats de cada organització. Nosaltres venim de passar uns anys fatals (hem estat dos anys sense pressupost; el pressupost estava fet però s'ha vist que no valia per res), ara ens hem d'estabilitzar una mica i quan sapiguem on passem i estiguem apositats i disposem de pressupost, potser es pot plantejar agafar una persona unes hores a la setmana, molt poquet, però tot anirà venint. Per molt important que sigui la comunicació, com a Associació primer passen per davant un munt d'altres coses com els salaris, sense descartar mai la comunicació ni treure-li importància. No ens podem comparar amb llocs com AMPANS perquè no tenim els mitjans ni tenim res.

[Directora]: Sobre si es coneix prou la feina que s'està fent, penso que no, que sempre hi ha la persona de tota la vida de Solsona que pel que sigui acaba venint i es queda amb la boca oberta quan veu el que estem fent. No sé perquè però no s'acaba d'arribar mai a tothom. Socialment penso que no es valoren associacions com la nostra; cal diferenciar per part de qui: per part de l'administració penso que no donen el valor que té ni el que

suposa el que estem fent. A vegades parlant amb ells et dóna la sensació que es pensen que vivim molt bé, i no tenen ni idea del que estem fent ni del que estem passant. Ara bé, a nivell de famílies, amics, gent que realment coneix la tasca que es fa, aquí sí que hi ha valoració però ens han de conèixer de prop per valorar-nos i costa que la gent s'adoni que si no hi hagués aquest centre on estarien totes aquestes persones. Per l'Ajuntament de Solsona, per exemple, estem molt molt valorats.

Entrevista a Fina Canal

Associació pro disminuïts psíquics del Berguedà – Berga

Som una entitat que va començar a funcionar el 1972; en aquell any hi havia només l'escola perquè era la necessitat d'aleshores i a mida que han anat passant els anys i hi ha hagut altres necessitats, ha anat creixent. Ara atenem des del nen des que neix fins que es jubila. És una entitat sense ànim de lucre que va ser declarada d'utilitat pública el 1912 i la seva prioritat és atendre les persones amb discapacitat intel·lectual dins la comarca del Berguedà. Estem dins DINCAT des del primer dia.

Les tasques de comunicacions dins l'organigrama de l'organització se situen a gerència o administració ja que les assumim entre jo i la persona que assumeix les tasques d'administració.

Pel que fa al volum persones, som 110 treballadors (57 persones amb discapacitats) + alumnat, persones llar... Voltem sobre les 350 persones en total aproximadament.

De serveis tenim el CEDIAP, Esplai, Escola, Llar residències, pisos en suport,... i de negocis, la bugaderia industrial, manipulats, tasques de jardineria, grup que treballa en reciclatge. Un total de 4 negocis.

Sobre la conscienciació necessitat departament de comunicació, pensem que sí, que hi és perquè tot el què és fer-nos propaganda per dir-ho d'alguna manera, se'ns escapa molt. Però és que a la pràctica, persones que no estiguem atenent i que ens dediquem a temes més de gestió som només dues persones i quan hem fet la feina bàsica no ens queda temps per res més. Sempre hem anat coixos de comunicació.

La relació amb els mitjans: són sempre ells els que ens vénen al darrere i ens fan propostes per participar en diferents accions, en casos d'aniversaris de l'escola, quan hi ha algun acte puntual destacat, alguna novetat d'algun servei... Per exemple, fa un temps uns quants nanos van anar d'excursió a París amb els educadors i ells mateixos ho van anar a comunicar als mitjans, els van passar material per publicar, etc. la relació la tenim via telèfon; fins i tot les comunicacions, es fa un truc avisant-los del que sigui i se'ls facilita la informació corresponent perquè puguin fer la notícia; a vegades també es va als mateixos mitjans o vénen ells. Hi ha molt bona relació amb els mitjans locals. A nivell nacional no hi ha relació.

La poca comunicació que fem però, habitualment l'adrecem molt a fer publicitat dels serveis per captar clients; bàsicament per la bugaderia i manipulats.

Tenim una pàgina web que ens va costar déu i ajuda poder-la fer i al final se'n va encarregar un ex treballador. Els diferents serveis tenen blocs i de tant en tant mirem de fer alguna cosa com tríptics explicant una mica què fem i que som. Es va fent alguna cosa però molt a tranques i a barranques; la comunicació és el que ens costa més.

No tenim cap Pla de Comunicació i sobre benchmarking, coneixem quines hi ha però no s'ha fet res.

De campanyes en fem de captació de socis. Se'n fa aproximadament una a l'any.

De rodes de premsa fem la de presentació del calendari anual i de molt puntuals si es fa alguna col·laboració amb altres organismes que així ho demanen; si no, no se'n fan. Per tant, una mitjana d'una a l'any com a molt.

Tot i no tenir comunicació, se'ns coneix molt i la gent ens estima i de seguida que fa falta alguna cosa col·laboren però segurament es podria fer més.

NO tenim partida pressupostària destinada a comunicació però si que es destinen diners a publicitat pels negocis, sobretot per la bugaderia. Ens adonem que realment dóna bons resultats i anem posant publicitat a diferents mitjans locals.

No tenim xarxes socials. Només els blocs i tampoc fem res de comunicació interna.

S'ha fet algun butlletí, abans es feia alguna revista... però coses molt puntuals. Amb motiu dels aniversaris hem fet alguna revista sobre el Taller. Les vam dissenyar des d'aquí i les vam portar a la impremta.

La maquetació i impressió del calendari anual la tenim externalitzada i també la impressió de materials puntuals que s'han fet com ara els tríptics. També el disseny del logo actual.

El recull de premsa el fem arrencant la pàgina del diari i guardant-les.

Si poguéssim dedicar-nos més a la comunicació seria molt bo perquè la gent si et coneix més és més probable que t'ajudi. Però ara mateix no ens ho podem plantejar perquè no disposem dels recursos necessaris.

NO tenim tampoc cap mecanisme d'avaluació d'incidència.

Socialment crec que al Berguedà es coneix bé la tasca que s'està fent. És clar que se'ns podria conèixer més perquè potser no saben ben bé tots els serveis que tenim.

A nivell social penso que organitzacions com la nostra NO tenen el reconeixement que es mereixen: una cosa és que ens estimin i ens coneguin, i l'altre que ens reconeguin. La situació que estem vivint ara que ens han tallat les aixetes és intolerable, parlo a nivell de les institucions, ja que al capdavall, la feina que estem fent nosaltres l'haurien de fer ells i en canvi el que fan és anar posant cada vegada més pals a les rodes.

ANNEX 3:

Transcripció de les entrevistes a les direccions dels mitjans de comunicació de la mostra

Entrevista a Marc Marcè

Regió7 – Berguedà

El Regió7 és un diari que es publica a la Catalunya Central i surt 7 dies a la setmana amb informació local, nacional i internacional i que té una publicació en paper i una en web. És l'únic diari que es publica a Catalunya fora de la capital de la província i un dels pocs que es publiquen a Espanya fora de la província.

No tenim una filosofia concreta que més enllà de fer bon periodisme local. La redacció està organitzada en seccions més o menys com les convencionals: societat, informació local, política, economia, esports, cultures... I som 63 treballadors.

De conscienciació sobre la importància del Tercer Sector explícitament no n'hi ha, hi ha gent treballant molt formada amb com funciona la societat perquè hi tracten cada dia però una reflexió sobre què és el Tercer Sector, per què és important, com hauria de ser, etc, no hi és: una reflexió conscient i explícita no hi és, i amb les persones amb discapacitat passa el mateix, no hi ha una reflexió feta més enllà que nosaltres som extremadament sensibles als temes que tenen a veure amb persones amb discapacitat i tractem amb enorme interès les entitats que se n'ocupen. De fet, crec que tampoc cal aquesta reflexió explícita perquè la pràctica diària ens ha ensenyat a funcionar d'una determinada manera que és la que ja sabem que ens funciona a nosaltres. Encara que no sigui de manera treballada per tant, hi ha una consciència intuïtiva de la importància de les entitats que treballen això.

Activitat del Tercer Sector a la comarca: és molta i molt important; hi ha molta activitat, hi ha moltes iniciatives i acostumen a ser molt importants.

D'aquests temes se n'ocupa sempre societat i és un sector al que s'hi dedica molt; no hi ha setmana que no parlem d'una o altra entitat del Tercer Sector.

Criteris noticiabilitat: són més o menys els que fem servir en qualsevol tema només que amb un accent posat en què nosaltres intentem ser útils i una notícia per exemple el dia que ve una senyora i t'explica la història del seu fill autista, tot i que és una història per si sola, de valor periodístic en té poc diguem-ne: és una persona que té un problema. Té un interès humà i hi som especialment sensibles. El dia que aquesta persona intenta muntar una entitat de pares i mares de nens autistes, això per si sol no té molt interès periodístic però nosaltres li fem molt costat i li donem espai i més tard podem explicar que s'intenta muntar una associació de pares de nens autistes i gràcies a això s'ha acabat formant l'entitat de nens autistes i l'entitat que agrupa els nens autistes a Catalunya, té la seu a Manresa ara gràcies a això. Si haguéssim aplicat el criteri periodístic probablement no hauríem explicat ni la primera història, i encara menys la segona perquè una sola que intenta muntar una entitat noticiablement no ho és. Ens cenyim per un interès humà que no tenim explicitat ni reglementat, simplement forma part de la nostra feina com a responsables de la consciència cívica com a societat. És més, si algú ens ho intentés imposar, ens hi negaríem; ho fem perquè creiem que és la nostra obligació però si algú ens intenta obligar o imposar quotes, ens hi negarem en rotund, forma part de la nostra consciència de l'activitat social vers el periodisme.

Condescendència davant aquestes entitats? dependria del cas: evidentment segur que ens ho miraríem amb molta més cura però una altra cosa és el què féssim finalment: si la història és conflictiva però és autènticament notícia, nosaltres en principi la publicarem i la publicarem igual, ara bé, segurament ens ho mirarem amb més cura, ho comprovarem tot dues vegades? segurament sí, però dependrà del cas, de qui és el

protagonista: no és el mateix que sigui el president de l'entitat que un dels usuaris; no és el mateix que en cas d'AMPANS hi hagués un cas de pederàstia i que l'acusat sigui el director que que sigui un usuari.

Sobre el casos en els que podríem publicar notícies relacionades amb entitats de fora de la comarca, només en el cas que sigui una notícia d'interès nacional; si una entitat de Vic fa una cosa que té interès nacional ho publicarem de la mateixa manera que publicaríem un accident múltiple a Sitges; ara bé, si és una activitat corrent, nosaltres d'activitats corrents no.

Les informacions que acostumem a cobrir són totes les que es facin depenent del volum que puguin tenir: no és el mateix l'aniversari d'AMPANS que va fer un gran esdeveniment amb un gran ponent, etc que la festa de final de temporada d'una entitat. Depèn, però nosaltres en principi ens ocupem de tot i donem l'espai a la importància proporcional.

La publicació de notícies depèn molt de si és iniciativa pròpia o per part de les organitzacions: moltes vegades a nosaltres se'ns acuden temes per exemple estem parlant de forats al carrer i pensem com pot ser això per la gent que va en cadira de rodes i aleshores ens movem per parlar amb qui calgui des de la perspectiva de qui vagi en cadira de rodes, i al revés, som receptius a tot el que les entitats organitzen o ens reclamen però no sabria dir-te de quina cosa hi ha més una proporció que d'una altra.

Intentem publicar més o menys tot el que rebem per part dels departaments de comunicació depenent també de la importància que tingui però intentem donar ni que sigui un breu a tothom; clar, no sempre tots però si no és avui és demà... sempre mires d'anar traient, ara bé, el cent per cent potser no. Si no hi ha l'espai disponible pot ser que algú es quedi a fora, pot passar, però vaja, no és gaire freqüent no.

Sobre si és útil la manera de redactar les notes de premsa d'AMPANS, en termes generals són correctes tot i que en general nosaltres les notes de premsa les odiem perquè pensem que l'ideal seria que la gent s'hauria de buscar la vida i les entitats que volen alguna cosa dels mitjans haurien de posar-se en contacte directe, les notes de premsa són una molt mala via de comunicació, nosaltres entenem que per molts organismes, entitats, sector públic, privat, entenen que la nota de premsa és el fàcil el més còmode i és molt difícil convèncer-los que és la pitjor manera de comunicar les coses però a part d'això, les notes són correctes.

Sobre les rodes de premsa, a AMPANS assistim a totes i a tot el que fa AMPANS hi anem; procurem no anar a totes les rodes de premsa perquè la majoria són inútils però a les d'AMPANS procurem no fallar. Es dona la paradoxa que el mitjà que va a la roda de premsa va allà, es desplaça, passa una estona, torna, treballa la informació, i després el gabinet de premsa passa una nota que els que no hi han anat, els digitals per exemple, ho publiquen mentre el nostre redactor ho està escrivint... i ens empenyem molt però com sempre, acabem callant. No estic parlant específicament d'AMPANS però ens passa molt sempre i això és molt contraproductiu perquè si el diari pensava fer-ne un tractament una mica ampli i un especial, s'acaba fent un tractament rutinari i no té cap mena de valor i s'hi dedicarà la foto i les seves cinquanta línies i haguessis fet alguna cosa més amplia si no t'haguessin clavat un ganivet per l'esquena enviant la nota de premsa als mitjans que no hi han anat. Seria necessari que des dels departaments en general de comunicació, es valorés quina és la millor manera d'arribar al mitjà perquè una nota de premsa és buscar que surti una mica a tot arreu i malament i això no serveix per res. Però això no aconsegueixo convèncer a ningú.

Nosaltres mirem el TW de molta gent i el d'AMPANS també però vaja, ens refiem més de que ens envien un correu amb el què sigui. Ara, nosaltres no podem prestar atenció a tots els TW de tothom; qui es pensi que fer un tweet és comunicar algo, viu a una altra dimensió. És totalment impossible seguir tot el què passa a twitter. Pel que fa a la web d'AMPANS, no hi he entrat mai.

Relació entitat/responsable de comunicació: bona, fluïda, correcta, estàndard. Ells fan el que creuen que han de fer i nosaltres anem al darrere fent el que podem.

Ens sentim ben atesos? com amb molts departaments: comunicats, comunicats i comunicats, convocatòries, rutina... el problema és si AMPANS creu que està traient de l'esforç que està fent. En termes generals no hi ha problema d'accedir a cap informació, hi ha una bona relació, AMPANS és segur l'entitat que ha sortit més a R7, ni el Barça no ha sortit tan a aquest diari com AMPANS, perquè AMPANS és AMPANS i hi tenim una sensibilitat i quan necessitem alguna cosa ens atenen bé i no en tenim cap queixa. El tema és que el què es distribueix de forma indiscriminada via comunicats i similars, a nosaltres difícilment ens resultarà una cosa atractiva, diferent... perquè és una cosa que ja està acabada: l'elaborarem però la publicarem més tard... L'agenda que marca AMPANS per nosaltres és rutina.

El missatge d'AMPANS és líder opinió? Sí, AMPANS és un creador d'opinió sense dubte. Altres entitats del Tercer Sector no; AMPANS juga a una lliga superior en influència, capacitat de convocatòria, creació de discurs, amb tot. S'ha treballat molt bé durant molt temps de forma sostinguda, és mèrit d'AMPANS; és una entitat molt ajudada però no ha estat per sort, AMPANS s'ho ha guanyat, s'ho ha treballat. Té una magnitud, una imatge... El que fan es coneixen bastant bé, també depèn del que es faci per divulgar-les però en termes generals sí. També cal tenir present que estem en una societat en què la població no s'enterra de res: un deu per cent no sap què està passant, la gent està amb les seves tonteries...

Amb AMPANS actualment no hi ha cap treball conjunt.

Sobre si hi hagués una notícia negativa i quina actitud adoptaria l'organització davant el/la periodista, no ho sé, no recordo cap cas, no ho sé... no recordo cap cas concret...

Sobre la mitjana de notícies que publiquem del Tercer Sector, no t'ho sabria dir, no en tinc ni idea; bastantes segur, però no en tinc ni idea. Igual en l'àmbit de la discapacitat. Com a sector d'activitat, segur que és el que surten més al diari, però no et sabria dir quantes.

De publicitat de pagament no en posen, sinó tot el contrari: et demanen que la posis gratis. Passa molt amb les entitats d'aquest tipus; jo no porto el tema publicitat i no ho domino al detall però és cert que quan es fan actes es paga a tothom encara que es negociïn els preus però els proveïdors es paguen i en canvi el més freqüent és que al diari es demani de posar la publicitat gratis i s'acaba buscant fer col·laboracions, posant el logotip... però això no passa pas amb la resta i a nosaltres sí que ens passa. No sé exactament quina relació comercial que hi ha amb AMPANS però ja et dic que en aquests casos sempre és molt similar, que vénen a demanar i el 99'9% de les vegades ens avenim al que demanen i busquem fórmules.

La nostra sensació és que de demanar tothom en sap però oferir ja és una altra cosa: la relació està molt desequilibrada: se'ns demana molt a zero, és el patró general amb

tothom. Se suposa que ho has de fer tot i a vegades ni les gràcies. És la conducta general: demanar molt, oferir res i les gràcies molt poques vegades.

Entrevista a Montse Sanou **Ràdio Igualada – Igualada**

La Ràdio segons el baròmetre de la comunicació, fa uns anys (07-08) ens donaven 4000 oients diaris. Ens costa molt a nivell d'audímetres que ens auditin.

Ràdio Igualada és un mitjà que a Igualada arriba a molta gent ja que a banda dels oients tenim també xarxes socials. Nosaltres, juntament amb els online som els únics que fem informació diària.

Som un mitjà de comunicació municipal, depenem de l'Ajuntament d'Igualada, i com a emissora municipal fem informació de tot tipus: entreteniment, cultura, esports, i informatius i butlletins... Treballant a la ràdio som 5 persones i comptem amb moltíssims col·laboradors. Fem uns 25 programes setmanals. Informatiu a les 8 del matí i butlletins cada hora fins a les 8 del vespre. La informació és la base de l'emissora i quan passa alguna cosa, la gent posa la ràdio perquè som el mitjà més ràpid.

Sobre si hi ha conscienciació de la importància del Tercer Sector, sí, jo crec que sí. Persones amb discapacitat: per exemple, vam tenir un noi aquí fent pràctiques que era invident i després s'ha quedat col·laborant amb nosaltres i a l'estiu tornarà perquè està estudiant. I per tant, com a mitjà també col·laborem o contribuïm d'alguna manera en la reinserció d'aquestes persones.

Amb les organitzacions ens agradaria col·laborar més perquè sí que traiem les notes de premsa que ens envien, assistim als actes que ens conviden, etc però no descartem i de fet ens agradaria poder fer alguna col·laboració més. A l'agenda per exemple també hi posem tots els actes i mirem de publicar-los tot el que ens passen.

Activitat Tercer Sector a la comarca: jo crec que és un sector molt actiu i en el cas d'Àuria és un sector molt important; jo diria que és de les empreses més grans de la comarca i penso que la percepció és molt positiva i és un referent per les persones que tenen dificultats: fan una feina molt útil.

A la ràdio, no hi ha ningú especialitzat en tractar aquest tipus de temes; tots fem una mica de tot. No hi ha formació específica per poder tractar aquests temes.

Criteris noticibialitat: com la resta de notícies, que sigui noticable, interessant per la població i fer una mica d'altaveu.

Si fem un tractament condescendent? No, els tractem com a la resta. Seria diferent si ells no tinguessin comunicació, però com que ells ja envien les notes de premsa i tot, ja està tractat d'una manera que està fet des de dins i és més complicat patinar en aquest sentit perquè ja té la informació tractada i no hi ha una falta de sensibilitat perquè està fet des de la sensibilitat.

Si es tracta de temes que cal tractar amb sensibilitat ho tractem amb sensibilitat, però no només amb temes del Tercer Sector sinó amb qualsevol tema susceptible. Mires d'anar en cura en tots els casos i temes que ho requereixen.

Fem bàsicament notícies d'Igualada a no ser que sigui alguna cosa molt greu però habitualment fem Igualada. I per tant, en l'àmbit del Tercer Sector, tampoc: si no és quelcom que afecti a Igualada o a la comarca, no acostumem a publicar res de fora.

Publiquem especialment les notes de premsa que rebem per part de l'organització; els temes que publiquem acostumen a ser el que rebem d'ells, no acostumem a fer peticions de temes concrets a no ser que per exemple ells facin una visita del taller i nosaltres tinguem interès en saber quanta gent hi treballa, com funcionen, aleshores potser sí però normalment són ells qui generen la informació.

Els temes que rebem sí que en fem una selecció a l'hora de publicar-los tenint en compte si per exemple el tema ja ha passat i pensem que sí que és interessant i per exemple era una xerrada i ja ha passat, no té interès publicar-ho mentre que si es tracta d'activitats que encara han de fer-se aleshores sí que ho publiquem perquè és d'interès per qui vulgui anar-hi, o quan es tracta de temes amb recorregut com per exemple l'ampliació d'un servei...

Les notes de premsa ens són prou útils, sí; ho fan bé i mantenen el material necessari normalment. Al ser ràdio sí que a vegades hem de trucar per tenir declaracions o anar a l'acte perquè peces d'àudio no que no en fan.

A les rodes de premsa que fan, assistim sempre a totes.

Les xarxes socials d'Àuria com a font d'informació normalment no que no les fem servir a no ser que ens citin directament.

La web d'Àuria la consultem alguna vegada puntual quan hem de tractar algun tema concret i ens sorgeixen dubtes a nivell de dades concretes: a vegades hem de fer un tema i no sabem ben bé quin nombre de treballadors hi ha, aleshores sí que ho consultem ja que a la web està tot molt ben estructurat: què és l'escola, què és el taller, ... quan tenim algun dubte de funcionament sí que ho consultem a la web i ens és útil a l'hora de facilitar-nos aquesta informació.

La relació amb l'organització i la responsable de comunicació és bona, normalment la Fina ens truca o ens avisa de quan hi ha coses, es preocupa per si anirem als actes... És un tracte molt correcte i ens facilita sempre la informació que necessitem. No tenim problemes per accedir a la informació que necessitem.

El missatge que surt d'Àuria sí que té repercussió perquè fa molt temps que funcionen i la gent els coneix. Les activitats que duen a terme el dia a dia també es coneixen bé i de fet ells estan fent un esforç important per donar a conèixer encara més tot el que fan i l'ampliació dels nous serveis.

Entre Ràdio Igualada i Àuria ara mateix no hi ha cap treball conjunt però no ho descartem.

Davant una notícia negativa per Àuria, no sabem quina actitud adoptarien perquè no ens hi hem trobat però jo crec que ens atendrien bé i ens ho explicarien; per la relació que hi tenim, crec que ens atendrien bé.

Pel que fa a la mitjana de notícies relacionades amb el Tercer Sector, d'Àuria potser en publiquem una o dues però no ho tinc calculat, de fet tot el que envien gairebé ho

publiquem; a nivell del Tercer Sector entenent aquest com totes les associacions que treballen en el voluntariat, potser podem parlar d'unes 4 o 5 setmanals.

No acostumen a posar publicitat a la Ràdio i en tot cas és al revés i com que entenem que són entitats sense ànim de lucre, nosaltres els hi fem gratuïta la publicitat. Si no són empreses privades, les que fan alguna activitat o alguna campanya concreta i ens ho demanen, els posem la publicitat gratuïta.

Entrevista a Ramon Estany **Nació Solsona – Solsona**

Fa molts anys que a la feina professional d'economista vaig intercalar-hi col·laboracions amb mitjans de comunicació locals i fa 6 anys vaig començar amb el Nació Solsona i com que coneixia molt el tema ho vaig agafar i ho porto des de llavors.

El Nació Solsona el faig tot jo, només que el tema publicitari i administratiu se n'encarreguen des de la central però del terreny més pròxim me n'encarrego jo.

És un mitjà digital de proximitat molt del dia a dia i gairebé hora a hora, d'informació contínua i molt propera.

Dins el Nació Solsona sí que hi ha conscienciació de la importància del Tercer Sector i de les persones amb discapacitat; sí, sí, ho tenim present. Potser no hi pensem tan sovint com hauria de ser perquè és un sector una mica que no té els altaveus que tenen altres àmbits de la vida social o cultural, però el seguim i ens interessa el què passa.

Sobre la valoració de l'activitat del Tercer Sector a la comarca, home, jo crec que tan jo com la resta de persones de la comarca o d'entitats o d'empreses valoren molt bé perquè és tot un referent; el Tercer Sector aquí a la comarca està representat per una empresa (AMISOL) que gairebé porta més de 40 anys treballant i s'ha guanyat un lloc i un prestigi i sobretot una estima de molta gent.

Jo mateix sóc qui s'encarrega dels temes del Tercer Sector i de l'àmbit relacionat amb persones amb discapacitat bàsicament perquè sóc la única persona que hi ha al Nació Solsona i no, no tinc formació específica en aquest àmbit.

Els criteris de noticiabilitat que apliquem, bueno, nosaltres tenim preferència per tot el què sigui per exemple, tema laboral, inserció laboral o aspectes diguem-ne que ajudin a AMISOL a anar tirant endavant perquè ara doncs la crisi li va tocar molt de prop, els va afectar, van perdre el seu taller, a la seva fàbrica van perdre moltes comandes i això, i fruit d'això han diversificat en altres àmbits; això ha generat moltes altres notícies: ara obren un bar, agafen alguna activitat... jo crec que la crisi els ha beneficiat molt en el sentit que els ha fet sortir perquè s'han hagut d'espavilar i se n'ha parlat i han trobat altres sortides més enllà del taller de fusta que és la part més important.

Condescendència? home, aviam si m'ho penso això... més condescendent... home, potser sí que se'ls tracta una mica més bé, perquè és clar, és un sector que al cap i a la fi compleix una funció social i una funció doncs necessària, que si no hi fossin doncs hi hauria molts problemes a moltes famílies i aquestes persones no se'n sortirien.

Pel general publiquem només notícies de la comarca però si són de prop també ens interessen perquè és clar, estem molt lluny dels grans nuclis de població; la ciutat més important més a prop és Manresa i està a tres quarts d'hora amb cotxe i sí que podem agafar coses de tot el que sigui la frontera del Solsonès, els límits també ens interessen i per tant podríem publicar notícies d'altres activitats que no siguin de la comarca en casos com notícies de llocs de treball, creació de llocs de treball, una iniciativa assistencial a domicili, no sé... coses notícies no sabria què dir ara...

El tipus de notícies del Tercer Sector i persones amb discapacitat que s'acostumen a cubrir/publicar, per exemple si fan alguna activitat per recaptar fons, com activitats solidàries: concerts, sopar, tastets de productes de proximitat o bé una celebració d'una

efemèride o bé adquisició de maquinària nova a la fàbrica, o un producte nou que preparin des dels seus tallers...

I sobre si el que publiquem és per demanda de les organitzacions, jo diria que més aviat és un 50%: quan ens enterem, assabentem d'alguna cosa, truquem, demanem, busquem; i l'altre 50% ens ho fan arribar per telèfon o per correu electrònic, ens envien un avís o una nota de premsa i nosaltres ja ho cobrim.

Tot el que ens envien ho publiquem perquè és més aviat poc: sempre costa amb una organització com aquesta, a vegades tampoc no ho expliquen tot o no hi pensen i llavors és clar, envien poques coses i per tant, les que envien són adequades i correctes per publicar.

Ens són útils perquè estan bastant ben escrites i es pot fer copiar-enganxar i com que a més a més sempre donen el telèfon per ampliar informació doncs ja va bé.

De rodes de premsa no n'han fet gaires en tots aquest anys, molt poques i les que han fet hi hem assistit, sí.

Les xarxes socials les fem servir com a font d'informació perquè és una cosa que convé anar vigilant de tant en tant.

I la web la faig servir a vegades però la tenen una mica parada; vaja, jo l'he estat mirant i el problema que tenen és d'actualitzar-la, potser són més ràpids amb el Facebook que ara s'acostumen massa amb el Facebook i el Twitter o l'Instagram però la pàgina web costa molt, no te'n pots refiar perquè a vegades tarden una mica a actualitzar-la i no és massa útil per obtenir informacions immediates. Per informació passada o històrica potser encara sí...

Pel que fa a la relació, jo crec que mantenim una relació bastant correcta i bastant bona: Solsona és una ciutat petita, ens coneixem tots, vull dir i el director, el president, els responsables els coneixem. Amb la persona que porta la comunicació també hi ha una relació molt bona, no tinc cap queixa.

Ens sentim ben atesos, sabem amb qui hem de parlar i si s'ha de demanar una cosa truquem o enviem un correu... el flux de comunicació hi és i no hi ha cap problema quan hem de demanar informació.

Sobre si AMISOL és líder d'opinió... a la gent li sembla bé el què fa però la gent no opina sobre el què fa, està molt bé que ajudin a buscar feina, les iniciatives que van tirant endavant, la gent ho rep d'una manera positiva però no genera cap opinió ni res que s'hi assembli. Jo diria que AMISOL no ha volgut, no és gaire de tirar endavant coses davant de l'opinió pública, és una empresa que va fent, fa la seva feina, és important a Solsona però no té la dimensió que pot tenir AMPANS a Manresa o al Bages però perquè estem comparant un ratolí amb un elefant, per exemple. Suposo que si s'hi aboquessin més incisivament, podrien despertar unes inquietuds o opinions però no sé si és el que ells volen. Tenen molt bona resposta de la gent i de l'administració i han aconseguit molt integrar-se en la societat, dins la societat solsonina han estat cobrint unes necessitats socials que cada vegada aniran a més, no només les dels discapacitats sinó també arribant a la gent gran i això és... no sé.. la gent ho veu molt bé i AMISOL es mou molt més perquè la gent s'aboqui en moments puntuals a ajudar-los.

Les activitats que fan jo crec que es coneixen bé a la comarca.

Entre Nació Solsona i AMISOL no hi ha cap col·laboració conjunta ni secció fixa, no...

Davant una situació negativa per l'organització, l'actitud que adoptaria davant el periodista? Jo no sé si fos molt negativa... depèn... dins un conflicte per exemple, jo crec que ho portarien molt de portes endins, no farien gaire publicitat i suposo que per protegir-se intentarien jo crec en aquests casos, pel que jo sé i pel tarannà solsoní, jo crec que aniria més la cosa a intentar esmorteir la repercussió mediàtica, intentar solucionar-ho des de dins i és clar, no agraden gaire aquí Solsona els conflictes, no es volen donar a conèixer gaire.

La mitjana de notícies que publiquem del Tercer Sector són una al mes, aproximadament tot i que algun mes potser no n'hi ha cap. En el cas de les organitzacions que treballen amb persones amb discapacitat (AMISOL), el mateix jo crec, una notícia al mes.

Aquestes organitzacions no en posen de publicitat però sí que ens demanen a vegades fer publicitat gratuïta; això sí; pagant no però si els hi podem fer una mica de cobertura o publicitat sí que ho demanen i ho fem. En el cas d'AMISOL no ho han demanat mai però sí, en organitzacions del Tercer Sector les condicions són diferents que amb una empresa privada normal.

Audiència del diari: entre 4.000 i 5.000 visites úniques diàries.

Entrevista a Manel Medina

Televisió del Berguedà – Berga

TV Berguedà és una TV local del model que hi ha a Catalunya. Es basa la programació en la TV i la cultura i som una de les emissores que té una llicència x emetre. Nosaltres fem Bages, Berguedà, Solsonès i basem la nostra programació en el més local possible perquè això és el que ens interessa. Estem adherits a la Xarxa de Televisions Locals (La Xarxa, que depèn de la Diputació i es monta per donar suport al món audiovisual català i permet que entre tots ens puguem cedir imatges; La Xarxa també serveix com una agència d'informació de la que reps imatges i n'hi aportes i això ens fa una mica més grans perquè qualsevol proposta que tinguis tu la pots fer efectiva a través de La Xarxa i es pot veure a tot arreu).

TV Berguedà ha estrenat fa poc un aparell que registra l'audiència, que ve d'Abertis i no és manipulable que es diu Cronograma i registra l'audiència en smartTV: les xifres són brutals; Si La Xarxa diu que un 2'5-3 és una audiència molt bona i que és la mitjana de les audiències de les televisions locals de Catalunya, nosaltres superem el 19% d'aquesta xifra i per tant vol dir que l'audiència està molt per sobre de les teles locals de Catalunya. En xifres es fa difícil dir-ho però l'audiència és molt bona. Durant el mes de juliol s'han connectat 210.000 persones que han vist en algun moment del mes la televisió del Berguedà; això no determina l'estona però hi ha hagut aquestes connexions.

Hi ha 4 treballadors i com que aquesta és una entitat que va néixer del món de l'associacionisme i encara som associació, tenim la col·laboració d'una trentena de persones que ens ajuden a fer possible la tele. També tenim la pàgina web que ajuda. El mes de juny hi ha hagut 180.000 connexions en streaming però cal tenir en compte que hi ha hagut La Patum.

Jo (director), tinc Formació Professional en Imatge i so i tinc 47 anys.

Sobre si hi ha conscienciació de la importància del Tercer Sector, sí, sí perquè nosaltres sempre hem pensat que les emissores locals hem d'estar pendents d'aquest Tercer Sector i en el cas de la tele, cal esmentar també que la Llei de la TDT a Catalunya també permet la utilització del Tercer Sector per fer televisió; és a dir, hi ha televisions privades i televisions públiques que la Llei de l'audiovisual també permet d'alguna manera que es pugui utilitzar el Tercer Sector per fer televisió. Si no recordo malament, la televisió de Cardadeu deu ser la única que emet com a Televisió del Tercer Sector. I sobre si hi ha conscienciació en l'àmbit de les persones amb discapacitat: en el nostre cas sí, nosaltres hi tenim molta cura en aquestes coses: no sé si hi ha moltes teles que facin activitats d'aquest tipus però nosaltres cada any gravem i emetem en horari de màxima audiència La Patum que fan a la Llar, o quan s'han de fer altres coses, o quan tenien problemes, quan van tenir la casa feta també vam fer programes especials... nosaltres en aquest cas hi donem la cobertura que es mereix.

L'activitat del Tercer Sector a nivell de comarca sempre potser es peca de poca informació; segurament les entitats que estan al Tercer Sector fan moltes més coses d'aquelles que acabem sabent i a vegades seria important que ens ho expliquessin perquè nosaltres i suposo que cap altre mitjà, no tenim cap mena de problema en informar sobre què fan les entitats del Tercer Sector, però és veritat que possiblement per la feina o pel dia a dia, o no s'hi pensa, o no arriben a on haurien d'arribar tota la gran quantitat de coses que fan. Crec que seria important que ens poguessin explicar el què fan o tenir una mena de contacte més periòdic perquè això ho fessin saber.

A la tele no hi ha una persona concreta encarregada de tractar temes relacionats amb el Tercer Sector ni relacionats amb l'àmbit de la discapacitat perquè nosaltres som una televisió petita i tots fem de tot i quan arriba una informació la tractem i punto; no hi ha cap persona en especial i tampoc hi ha una formació específica de com tractar aquest tipus d'informacions; sí que hi ha unes pautes que envien des del CAC i altres sectors que faciliten consells i pautes sobre com tractar determinats temes.

Pel que fa als criteris de noticiabilitat, nosaltres sempre si una cosa és notícia la tirem endavant: tant és que sigui sobre una persona discapacitada com qualsevol altra persona; entenem que una notícia és una notícia i per tant, apliquem una mica els mateixos criteris que en qualsevol altre informació.

Condescendència? és possible; nosaltres mirem de partir de la base que sigui notícia, però potser sí que en aquest àmbit s'és una mica més susceptible.

La nostra base és Bages, Berguedà, Solsonès; qualsevol qüestió relacionada amb aquestes tres comarques nosaltres la mirem de tocar. Si podem i hi ha interès, no hi ha cap problema i de fet hem fet notícies d'aquest tipus varies vegades.

Sobre el tipus d'informació que acostumen a cobrir, normalment són queixes d'ells mateixos: me'n recordo d'un noi que es queixava que a la parada del bus d'un poble veí a Berga no hi havia un espai per la seva cadira de rodes i el vam acompanyar, vam comprovar que això realment era un problema per ell i vam fer la notícia; en el cas de la Llar, van creure anar a gravar un mural que van fer els alumnes i hi vam anar perquè creiem que apostes relacionades en aquest àmbit és important que les divulguem, o quan arriba Patum que fan diferents productes relacionats amb la Festa, doncs nosaltres les anem a gravar i ho diem en l'emissió en directe les vegades que faci falta.

Normalment els temes que cobrim són més per demanda de les organitzacions i també sobretot de persones a nivell individual. També hi ha altres temes que si tenim molt clars com per exemple les barreres arquitectòniques que hi ha a Berga, l'hem tocat varies vegades sense que ningú ens digués res perquè senzillament ha sortit en un Ple o estan arranjant alguna cosa i llavors toquem el tema, però normalment sempre partim de la base que vénen aquí a exposar-nos temes i demanar ajuda en la difusió. Sobretot quan ho han provat per altres vies, fan servir els mitjans com a queixa també.

De notes per part de l'Associació Pro Disminuïts Psíquics del Berguedà en rebem alguna vegada però és molt poc freqüent i quan n'envien, les publiquem sempre totes. Sempre partim de la base que sense una imatge no podem fer una notícia, però el cent per cent de vegades quan ens demanen una cosa és perquè la necessiten i llavors fem el que podem per ajudar.

Normalment el que ens passen no són notes de premsa, són convocatòries per anar a una roda de premsa; jo no recordo haver-ne vist cap de nota. I a les rodes de premsa no acostumen a enviar nota a posteriori sinó que ja la redactem nosaltres. A les rodes de premsa que fan hi anem sempre perquè també són molt poques.

Pel que fa a les seves xarxes socials, tampoc sé si publiquen massa informació ells a les xarxes socials eh... crec que és un apartat que no tenen massa cobert; jo no et sabria dir massa tweets ni informacions que hagin vingut de les xarxes socials. Em sembla que si ho fan és en compta gotes...

I la web, si et dic la veritat, fa molt temps que no la miro i no et puc dir si està bé o no però com a mitjà tampoc és que l'anem a buscar per trobar res perquè dubto que hi pengin massa coses... ara que ho has dit potser l'haurem de visitar una mica més.

La relació que tenim amb l'Associació és correctíssima; no hi ha cap problema. Saben que ells fent una trucada tindran la nostra atenció, només faltaria...

Temes comunicatius? No tenen departament comunicatiu però nosaltres quan necessitem informació contactem directament amb qui sap del tema que ens interessa i sempre hi ha hagut bona entesa. I per accedir a materials, sempre hem tingut bona relació i sempre que hem hagut de demanar informació ens l'han facilitat

Sobre si el seu missatge és líder d'opinió, és clar, no podem comparar per exemple amb AMPANS perquè AMPANS deu tenir més gent destinada a omplir les xarxes, a fer més notorietat... l'Associació del Berguedà jo crec que això no ho controla tant o com a mínim fins ara. El que sí que està clar és que aquesta associació al Berguedà té molt bona imatge, sempre: no trobaràs ningú que en parli malament perquè és que fan una atenció i una feina i el poble s'ha abocat amb ells sempre en totes les activitats: la imatge se l'han guanyat amb el seu treball. I sí que és possible que els falti una mica de presència a les xarxes per exemple, però això ens passa una mica a tots.

Les activitats que porten a terme es coneixen però jo crec que fan moltes coses que no les sabem, o per exemple, aquesta Patum que vaig anar a gravar vaig trobar diferents millores a la Llar que no s'havien explicat i no hagués estat de més convocar-nos i explicar-nos-ho, seria una notícia més. Potser els manca una mica aquest aspecte comunicatiu ja que quan més se'n parla sempre és millor.

De treball conjunt directament no hi ha res; sí que ells fan algun anunci de tant en tant que nosaltres el cobrem a un altre preu molt més bo per ells i ho fem periòdicament però treball recíproc amb ells no en tenim cap; que evidentment el dia que el vulguin fer, si està al nostre abast, cap problema.

Jo crec que si hi hagués un aspecte negatiu dins l'Associació suposo que no s'explicaria a no ser que ells no el poguessin controlar, que aleshores doncs aleshores entenc que ho explicarien bé des del seu punt de vista. En un cas que calia millorar una part de les instal·lacions perquè hi havia problemes, ens anaven tenint informats del què es feia i ens anaven convocant per mantenir-nos al dia.

Sobre la mitjana de notícies del Tercer Sector que publiquem és que nosaltres pel fet que vingui del Tercer Sector o no, no fem una tria de dir aquests no aquests sí: qualsevol notícia que interessi a un veí és notícia i per tant, publicarem. El que passa és que a vegades el Tercer Sector peca poc d'informar o de dir-nos les coses però nosaltres no fem cap diferència depenent d'on vinguin. No et sabria dir una mitjana de les notícies que podem arribar a publicar d'aquest àmbit però no és molt alta perquè respon a la informació que generen i com et dic, no és molt. Potser una vegada cada dos mesos, depenent... No t'ho sabria dir.

En quan a publicitat, se'ls fa preu especial però fan campanyes molt puntuals: aprofiten els moments de màxima audiència nostra i els fem uns preus molt millor per ells que si fos una empresa privada.