

La comunicació dels plans estratègics

Guies metodològiques per a la planificació estratègica, 8



Diputació
Barcelona

La Diputació de Barcelona es caracteritza per la seva naturalesa local, de suport i cooperació amb els municipis. Per complir aquests objectius ha desenvolupat un model estrictament municipalista, que té el seu referent en l'establiment de xarxes de gestió amb els ajuntaments aportant mitjans tècnics, coneixement i experiència, assessorament, recursos econòmics i suport a la gestió dels serveis municipals.

Les *Guies metodològiques per a la planificació estratègica* són una iniciativa de l'Oficina Tècnica d'Estratègies per al Desenvolupament Econòmic de la Diputació de Barcelona. El seu objectiu és proporcionar als professionals de la gestió local vinculats a la planificació estratègica en sentit ampli una eina pràctica per interpretar, contribuir i desenvolupar processos estratègics.

La col·lecció neix de la convicció que en contextos d'incertesa com l'actual els governs locals han de liderar processos estratègics que serveixin per formular models territorials a llarg termini i convertir-los en accions efectives en el present.



**Diputació
Barcelona** | Àrea de Desenvolupament
Econòmic i Ocupació

www.diba.cat

Direcció:

Ramon Ruiz, Oficina Tècnica d'Estratègies per al Desenvolupament Econòmic.
Àrea de Desenvolupament Econòmic i Ocupació. Diputació de Barcelona.

Autors:

Jordi Boixader i Maria Xalabarder, Oficina Tècnica d'Estratègies per al Desenvolupament Econòmic. Àrea de Desenvolupament Econòmic i Ocupació. Diputació de Barcelona.

Amb la col·laboració de:

Joan Campreciós, Associació Pla Estratègic Metropolità de Barcelona; Roman Castro, Ajuntament de Montcada i Reixac; Oriol Estela, Diputació de Barcelona; Sílvia Galilea, Diputació de Barcelona; Albert Iglesias, Eurogap; Encarna Perán, Diputació de Barcelona; Toni Puig, Ajuntament de Barcelona; Cristina Vacarisas, Diputació de Barcelona; Maria del Mar Viera, Ajuntament de Montcada i Reixac.

© Diputació de Barcelona

Març, 2012

Maquetació i producció: Direcció de Comunicació de la Diputació de Barcelona

Dipòsit legal B. 16540-2012

Índex

1. Introducció	5
2. Definicions de partida	6
Què vol dir «planificació estratègica»?	6
Què vol dir «comunicar» en els processos de planificació estratègica?	6
3. La comunicació dels plans estratègics: oportunitats de millora	8
4. El pla de comunicació: per què i per a què	10
El perquè	10
El per a què	11
5. El pla de comunicació: com es fa?	14
Definir l'estratègia global de comunicació	14
Elements de la comunicació	15
Fases del pla de comunicació	16
A qui comuniquem?	17
Incorporar els actors estratègics en el pla	17
Comunicar segons el públic objectiu	19
Articular la participació	20
Fer efectiu el retorn de la participació	21
Què comuniquem?	22
Els continguts del pla	22
Una imatge pròpia	23
Un relat propi	24
Com comuniquem?	25
Amb accessibilitat i transparència	25
Amb persuasió	25
Mitjans i canals a utilitzar	26

6. L'aplicació del pla de comunicació.....	29
Cronograma	29
Recursos	30
Seguiment i avaluació	30
7. Decàleg d'idees.....	31
Més informació i referències	33
Annex: Enquesta sobre la comunicació dels plans estratègics	35

1. Introducció

Els plans estratègics són processos que cerquen la participació i la mobilització dels agents per generar visions compartides de futur i impulsar projectes estructurants per al desenvolupament del territori. La comunicació es configura com una dimensió essencial de les diverses fases del pla i resulta decisiva per a la transformació de les reflexions en accions efectives.

Malgrat que els aspectes de comunicació sempre han estat un àmbit de preocupació en l'elaboració dels plans estratègics, recentment han adquirit una importància creixent en la mesura que el desenvolupament local es vincula cada vegada més al capital relacional, la cultura local i la governança territorial.

La vasta literatura tècnica sobre planificació estratègica aplicada per institucions públiques és encara poc prolífica en el tractament de les qüestions específiques de comunicació. S'ha escrit poc i sense concreció sobre com abordar aquests aspectes o com fer un pla de comunicació.

El document que teniu a les mans és una guia bàsica que apunta les qüestions clau en matèria comunicativa que cal considerar durant la redacció i implementació d'un pla estratègic. Una proposta de partida que caldrà adaptar a les exigències i la idiosincràsia de cada territori.

La guia s'emmarca dins les activitats de la Xarxa de Processos Estratègics Locals, un espai de generació de coneixement i intercanvi d'experiències dels plans estratègics de la província de Barcelona.

2. Definicions de partida

Què vol dir planificació estratègica?

La planificació estratègica és un procés d'anàlisi, reflexió i debat compartit amb la voluntat de definir un model territorial de futur, establir objectius a mitjà i llarg termini i definir els mitjans per assolir-lo. Pretén millorar una situació no desitjada o impulsar uns potencials que es consideren desaprofitats en el si d'un territori o organització. Els plans estratègics incorporen una metodologia sistematitzada que segueix les fases següents: organització, diagnosi, prognosi, implementació i avaluació.

Més enllà de les definicions tècniques o acadèmiques, iniciar un pla estratègic és un esforç d'organització i gestió. En el pla, hi participen múltiples agents amb interessos diversos que han d'adoptar una visió global compartida en clau de futur. És un exercici complex tant en la formulació com en la visualització dels resultats. D'aquí, doncs, la importància de comunicar. Finalment, la seva efectivitat es basa en l'ajust dels objectius i la capacitat d'acció del promotor. Per això són tan importants el lideratge de la institució que l'impulsa, els actors que hi intervenen i la seva adequada articulació institucional. Aspectes, tots, en els quals la comunicació i el màrqueting resulten crucials: l'ús adequat d'aquests elements millora la capacitat organitzativa, la capacitat d'implementació de projectes i, per tant, els resultats.

Què vol dir comunicar, en els processos de planificació estratègica?

El terme comunicació té la seva arrel en la paraula llatina *communis*, que significa 'comú' i 'posar a la llum de tots'. La seva definició formal, segons el Diccionari de l'Enciclopèdia Catalana és: «Acció i procés de transmetre un missatge, amb establiment d'una relació i una interacció socials». Comunicar, per la seva banda, tal i com es defineix en el Diccionari de l'Institut d'Estudis Catalans, vol dir «Fer que un altre participi (d'allò que posseïm), fer que sigui comú a ell i a nosaltres, transmetre».

Aquestes accepcions poden servir per descriure, en part, la motivació i metodologia d'un pla estratègic territorial, que és la de formalitzar consensos entre tots els actors implicats i generar visions compartides de present i de futur.

Comunicar, en el processos de planificació estratègica, és un conjunt d'accions orientades a informar, regular la participació, generar adhesions i compromisos personals i institucionals, i activar el desenvolupament territorial, de forma ordenada, continuada i perdurable.

La comunicació ha estat i és una de les funcions inherents a la gestió pública i l'activitat administrativa, al servei de la ciutadania. Les entitats públiques locals tenen el deure i necessiten transmetre, tant internament com externament, procediments, valors, objectius, activitats, etc.

L'experiència acumulada fins a l'actualitat, ha posat de manifest la complexitat però alhora el gran potencial que suposa gestionar la comunicació en els processos de planificació estratègica. No només és crítica en cada fase del procés, tant en l'anàlisi tècnica com en les dinàmiques participatives; els plans estratègics són, en si mateixos, eines de màrqueting territorial molt potents, tant a escala interna (dins l'entitat i amb els agents del territori que planifica), com externa (vers altres administracions), capaços d'incidir en l'imaginari col·lectiu i facilitar la consecució de projectes estructurants.

3. La comunicació dels plans estratègics: oportunitats de millora

En els vint anys de planificació estratègica a la província de Barcelona, hi ha casos en què les tècniques de comunicació han estat integrades amb èxit en l'elaboració dels plans, no sempre però a partir d'una reflexió prèvia sobre allò que calia fer per ser més eficients, ni una organització formal; ha estat la capacitat intuïtiva de l'equip redactor o l'oficina tècnica que ha sabut donar respostes a les necessitats de gestió. Nogensmenys, ha estat encara més freqüent la pèrdua d'oportunitats en molts plans estratègics, per la manca de previsió i articulació d'una estratègia comunicativa adequada i l'ús d'eines de màrqueting.

En el marc de la Jornada «La comunicació en els plans estratègics», organitzada per la XPEL, una trentena de tècnics i responsables de plans estratègics de la província de Barcelona van intercanviar informació sobre les pràctiques de comunicació aplicades als seus respectius plans estratègics i els casos d'èxit que cal observar com a referència.

Es va reflexionar i debatre sobre la prioritat i/o necessitat de comunicar tant el procés com els resultats del pla estratègic, i sobre les metodologies i els instruments que ho han de fer possible. Els participants van tenir ocasió de respondre a una enquesta (vegeu l'annex), les conclusions de la qual es presenten a continuació.

Malgrat la disparitat de respostes, atesa l'heterogeneïtat dels membres de la XPEL –hi ha entitats que tot just comencen i d'altres que ja fa anys que duen a terme processos de planificació estratègica– es pot concloure que:

- La majoria dels tècnics valoren com a molt importants els aspectes de comunicació, però més de la meitat reconeixen que en els seus plans no s'aplica cap estratègia global de comunicació; només una quarta part tenen un pla de comunicació i un pressupost específic per a les accions d'aquest tipus, a més d'una persona o equip tècnic responsable.
- Quan es comunica, són majoritàries les eines passives per fer-ho (vers les actives), i la utilització de mitjans propis, de baix cost, més que no pas de canals externs.
- Tenir web propi i disposar d'un logotip i d'una imatge corporativa del pla es consideren reptes clau en el procés de redacció d'un pla estratègic, però només la meitat dels plans estratègics actius disposen de pàgina web.
- Una de les qüestions que es van debatre durant la jornada va ser sobre els potencials destinataris de la comunicació del pla estratègic. Hi ha una gran disparitat d'opinions a l'hora de considerar el ciutadà com un dels públics objectius, però

unànimament es considera necessària la implicació dels actors clau en la redacció i implementació del pla estratègic.

- La majoria dels tècnics observen com una debilitat la insuficient implicació dels agents clau en els processos, i la manca de vinculació efectiva amb altres plans territorials i urbanístics; qüestions, ambdues, que podrien millorar-se amb la convenient utilització d'eines de comunicació i participació.
- La relació pla estratègic versus pla de mandat també va ser un dels temes abordats durant el debat. Tothom considera necessària la coordinació de missatges entre un i altre, però només una minoria ho aplica.
- La consideració de les accions de comunicació com **un cost, més que no pas com una inversió**, per part dels equips de govern, limita la capacitat de desenvolupar-les i, precisament, d'avaluar-ne el rendiment.
- En termes generals, l'impuls del pla estratègic no es percep com una oportunitat, en termes de màrqueting intern i extern.

Tot plegat implica la necessitat de conèixer les eines bàsiques de comunicació i, concretament, el pla de comunicació.

4. El pla de comunicació: per què i per a què

El perquè

Tota entitat pública comunica, tant si es fa intencionadament amb una estratègia global, un programa d'actuació i un departament de comunicació corporativa, com si no. Aquesta comunicació genera una imatge determinada de l'entitat, del seu funcionament i dels productes i serveis que gestiona, que incideix de forma positiva, negativa o fins i tot neutra en la seva actuació.

En el context d'un pla estratègic, el pla de comunicació és una eina de governança necessària per alinear la participació i l'eficàcia dels projectes que es plantegin. En lògica concordança amb els principis i continguts del pla estratègic ha d'estar al servei de l'entitat que lidera el pla i fer que aquest esdevingui un sistema obert a la participació, al diàleg i a la transparència i, en conseqüència que generi la credibilitat i la confiança necessàries per assolir els seus objectius.

El pla de comunicació, en el context de la planificació estratègica, és el document que identifica les accions de comunicació a desenvolupar al llarg del procés estratègic.

En aquest sentit és fonamental que el pla de comunicació formi part des de l'inici del pla estratègic i es revisi, com a mínim, amb la mateixa periodicitat que aquest.

El pla de comunicació aplicat a un pla estratègic aporta:

1. Visibilitat. Els públics han de conèixer el pla estratègic perquè s'hi impliquin.
2. Enllaç. La comunicació permet vincular el pla estratègic amb les persones, per no quedar-ne al marge. Cal motivar i incentivar, alhora que cal gestionar les expectatives (crear unes expectatives irrealistes pot ser contraproductiu).
3. Visió compartida. La comunicació d'un pla estratègic crea un discurs comú divulgant els valors i objectius.
4. Crea valor. El desenvolupament del procés es veu millorat per la correcta identificació dels problemes, la presa de decisions amb coneixement de causa i l'adopció de solucions adequades.
5. Canvi. És una part important en la gestió del canvi.

6. Legitimitat. La comunicació possibilita la gestió de l'entorn del pla estratègic, i el dota de legitimitat quan tota la ciutadania està convençuda.
7. Anticipació. La comunicació ha de saber utilitzar la detecció anticipada dels punts febles del desenvolupament del pla estratègic i disposar de capacitat de reacció davant esdeveniments no desitjats que afectin alguna fase d'aplicació del pla.

El per a què

Qualsevol activitat del pla estratègic esdevé una oportunitat de comunicació (redacció d'informes, entrevistes, grups de treball, enquestes, difusió de resultats per diversos mitjans, etc.), són tècniques per a la recollida i contrast d'informació i, també, canals de transmissió de les idees del pla i de la pròpia cultura de pensament estratègic de l'organització.

Podem distingir quatre funcions principals de la comunicació en els plans estratègics:

- Reguladora. És la relativa a l'organització del procés del pla a través de les diverses fases.
- Informativa. És la relativa a la transmissió d'informació per a la presa de decisions amb coneixement de causa.
- Cooperadora. És la relativa a la solució de problemes de negociació.
- Emotiva. És la relativa a la generació d'adhesions envers els resultats del pla.

Les quatre funcions interactuen al llarg de l'elaboració i implementació del pla. Sigui com sigui, sabem que els plans estratègics tenen diverses motivacions, a vegades fins i tot ocasionades per circumstàncies, algunes de les quals esdevenen més crítiques que d'altres: unes cerquen la definició de nous projectes i activitats, d'altres persegueixen reforçar el màrqueting institucional, o crear visions consensuades de futur, etc. Així doncs, l'enfocament i èmfasi de les accions de comunicació s'hauran de concretar a partir dels objectius de cada pla.

Les quatre funcions de la comunicació en relació amb les motivacions del pla estratègic

	Reguladora	Informativa	Cooperativa	Emotiva
Màrqueting institucional	+++	+	++	++++
Posicionament territorial	++	+++	+	++++
Enfortiment de l'administració	+++	++++	++	+
Participació	++++	+	+++	++
Creació de nou coneixement	+++	++++	++	+
Elaboració o d'un pla de plans	++	++++	+	+++
Impuls de projectes i activitats en dificultats	+	++	++++	+++
Suport a inversions	+	+++	++++	++
Definició de nous projectes	+	++++	+++	++

Font: Elaboració OTEDE. Diputació de Barcelona

- **Reguladora**, per gestionar els temps, les fases del pla i la participació. Els plans estratègics es desenvolupen per fases i demanen temps –d'un a dos anys– per permetre la reflexió conjunta i implicar els agents decisors en el futur del territori, la maduració d'idees i la construcció d'estats d'opinió o visions concurrents. Cal preveure, doncs, els mecanismes de comunicació i màrqueting al llarg del pla, de forma continuada i establint les fites oportunes per mantenir l'atenció dels agents participants.

La participació qualificada, legitima el contingut del pla i la mateixa entitat impulsora. El pla esdevé una eina de participació contínua que ha de ser planificada, coordinada, documentada i explicada adequadament per tal de generar empaties i coresponsabilitat sobre els projectes concrets que es defineixin. Tanmateix, l'esforç per gestionar la participació ha de ser internalitzat en la cultura institucional i integrat en les rutines quotidianes de treball un cop aquest s'aprova.

En aquest sentit, cal donar resposta a preguntes com: quines són les fites clau en el procés de planificació estratègica?, com encadenar anàlisi, diagnosi i proposta?, quina metodologia de participació convé aplicar?, quina és la freqüència d'activitats a realitzar per tal de mantenir despert l'interès i la tensió del procés?, com es pot garantir la continuïtat de la comunicació en el temps?

- **Informativa**, per gestionar la transmissió d'informació i la generació de coneixement. El pla estratègic és un procés que cerca produir respostes adequades a diferents situacions territorials. Per tant, necessita de la generació de nou coneixement i d'una diagnosi acurada del territori per, des de la rigorosa anàlisi, generar un debat informat i fèrtil amb els actors públics i privats clau, que permeti consensuar les estratègies i els projectes que faran realitat el territori desitjat.

Les dades resulten de l'observació i poden considerar-se la matèria primera dels processos de generació d'informació i coneixement. Habitualment conviuen amb fets que no són objecte de mesura i opinions de caràcter subjectiu. Les dades, els fets i les opinions són interpretats i posats en context, i aquesta informació permet fer aflorar nou coneixement, fonamental per a la presa de decisions. Així doncs, la comunicació informativa ha de donar respostes a: on som?, quins antecedents ens determinen?, quines tendències ens condicionen?, quins horitzons s'entreveuen?, com podem avançar?

- **Cooperadora**, per gestionar la implicació i l'acord entre els agents. Comunicar no és només informar, sinó que implica una relació bidireccional, que també inclou l'escolta activa (estar atent a les opinions dels públics als quals es vol adreçar un missatge) i el diàleg amb els agents que volem implicar en el procés de transformació del territori objecte del pla estratègic.

Efectivament, un dels objectius del pla de comunicació ha de ser involucrar les persones i afavorir adhesions. Promoure la comprensió i el compromís d'institucions, empreses, i experts en la posada en marxa de les accions aprovades, per tal de garantir un nucli rellevant de lideratge en cada projecte. L'emergència de sinergies i el compromís al voltant d'aquestes es facilita o s'obstaculitza amb una estratègia també integral de comunicació.

Des del punt de vista de les accions de comunicació, cal respondre a les preguntes que es faria qualsevol persona potencialment interessada o que calgui involucrar en el procés: per què iniciar un pla estratègic?, i per què ara?, quant de temps durarà?, amb qui?, de quina manera? D'altra banda, cal esvair també les possibles inquietuds dels futurs participants: per què jo?, què m'aportarà?, com m'afectarà? què puc aportar?, com puc participar?

- Emotiva, per gestionar les expectatives, la imatge projectada i el discurs comú. El pla és una oportunitat per crear i projectar l'imaginari col·lectiu del territori, tant a l'interior com a l'exterior, i establir els elements de «venda» dels projectes consensuats. Els ciutadans i els agents clau són els principals responsables, amb les seves crítiques positives o negatives, de la gestació d'una imatge i d'un discurs –o relat– del que som i volem ser.

Són qüestions vinculades a la identitat del territori, a la seva trajectòria socioeconòmica, i als seus trets diferencials respecte a l'entorn. D'aquesta manera, el pla ha de permetre fer aflorar i construir un discurs comú de ciutat o territori, tot generant confiança i implicació en el projecte. Crear estats d'opinió i potenciar imatges de marca. En definitiva, es tracta de projectar internament i externament la concepció que el futur es construeix en el present, responent a les preguntes: Què i com som?, i com volem ser?, quin és el discurs territorial? Quins trets estan o volem que estiguin en l'imaginari comú?

Amb tot, el pla de comunicació revertirà també en beneficis directes per a l'entitat que lidera el pla. Es poden destacar els següents:

Quins beneficis aporta a l'entitat promotora?

- Genera valor, una imatge d'eficiència, professionalitat i lideratge. Bona reputació associada a atributs com intel·ligència governamental, capacitat de direcció estratègica i capacitat d'adaptació als canvis.
- Permet defugir de l'estanca departamentalització i sectorialització de les polítiques i generar un discurs global i coherent de «cap a on volem anar?» com a entitat.
- Pot millorar les relacions entre el personal dels diferents departaments, la coordinació interna i, en general, el clima laboral.
- Pot millorar les relacions i facilitar els consensos de governs locals de coalició.
- Genera confiança, interès i implicació per part dels participants en el procés i, en general, de tota la ciutadania.
- Permet, a més, que l'entitat estigui vinculada contínuament amb els seus grups d'interès (experts, empresaris, tècnics, ciutadans...), que reben informació de les activitats que du a terme el pla.

5. El pla de comunicació: com es fa?

Definir l'estratègia global de comunicació

Definir l'estratègia global de comunicació implica dissenyar un conjunt d'accions i procediments, seleccionar objectius clars i concrets, pensar en el curt, mitjà i llarg termini. Cal posar els mitjans necessaris per conèixer els «interessos» de les persones que hi participaran, així com les «expectatives» que es poden generar.

No s'ha d'oblidar que el pla de comunicació és una eina que funciona al servei del pla estratègic, i que no ha d'obstaculitzar-lo o perjudicar-lo de cap manera. Caldrà, per tant, coordinar i sintonitzar la metodologia prevista per al procés de planificació estratègica amb les accions de comunicació.

El pla de comunicació és l'eina adequada per afrontar aquest repte. S'ha d'actuar de forma metòdica i sistemàtica, després d'una anàlisi prèvia d'aquelles circumstàncies de l'entorn que puguin influir en el procés. I s'ha de fer amb constància, transparència i voluntat d'anticipació.

El pla de comunicació ha de servir per establir criteris, preveure, ordenar i explicitar les accions i els mitjans de comunicació necessaris per al bon desenvolupament del pla estratègic. Aquest document ha d'identificar les accions per dur a terme una comunicació horitzontal, vertical, interna i externa, sobre la base de la missió, els valors i els objectius del pla estratègic i de l'entitat que l'impulsa i ajustant-se a les eines disponibles.

Des del punt de vista operatiu, l'estratègia global de comunicació cal plantejar-la des de l'inici, durant la fase preparatòria del pla. Quan s'inicia un pla estratègic, cal tenir una idea clara de: quin és l'objectiu de les accions de comunicació?, qui se'n responsabilitzarà?, quin calendari i quin pressupost tenim?, a qui ens volem adreçar?, qui volem implicar en el procés?, quines activitats de participació i difusió haurem d'organitzar?, què volem transmetre?, quins documents o materials voldrem difondre?, i quins canals i mitjans tenim a l'abast i quins utilitzarem?

Un pla de comunicació ha de disposar sempre dels elements següents:

- Anàlisi de l'objecte del pla de comunicació
- Anàlisi dels públics
- Definició de la missió i les estratègies globals de comunicació
- Objectiu a comunicar en cada fase del pla

- Accions a desenvolupar per a cadascuna de les qüestions clau: què, com, a qui i amb quins mitjans
- Calendari: periodicitat i continuïtat de les accions
- Recursos: humans, econòmics i altres
- Resultats esperats (qualitatius i/o quantitius)
- Responsables tècnics
- Indicadors de seguiment

Abordar la confecció d'un pla de comunicació derivat d'un pla estratègic territorial, podem afirmar que és un procés especialment complex. Per quines raons?

- i.* La seva dilació en el temps. El pla de comunicació s'anirà desenvolupant dependent de l'avanç del pla estratègic associat, per tant serà una tasca que caldrà treballar amb continuïtat.
- ii.* La seva implicació en totes les fases del pla estratègic. Tot el procés comporta comunicació: des de la primera reunió interna fins a l'edició d'un opuscle informatiu amb els resultats. Cal que el pla de comunicació detalli els objectius i les accions a realitzar en cada fase del pla estratègic.
- iii.* Cal que integri tots els públics objectius. Les accions que descriu el pla de comunicació han de ser equilibrades amb tots els públics per tal de no descuidar aquells que esdevenen prioritaris.
- iv.* Avaluar constantment els resultats del pla. Cal mesurar qualitativament i quantitativament l'adequació de les accions desenvolupades del pla de comunicació. Disposar de les estadístiques de les visites a la pàgina web del pla, recopilar la presència als mitjans de comunicació locals, i altres indicadors ens poden servir per anar modificant accions, canals i/o mitjans per assolir els objectius comunicatius que estableix el pla.

Elements de la comunicació

Analitzant els elements tradicionals de la comunicació podem assenyalar les singularitats pròpies dels plans estratègics:

- Emissor. La institució promotora no és l'únic emissor, però sí el principal i aquell que gestiona un procés dinàmic i interactiu que s'estén al llarg de les diverses fases del pla.
- Receptor. La comunicació del pla és habitualment multidireccional.
- Missatge. El pla estratègic és un procés decisonal que incorpora informació complexa que es transmet en forma de documents d'anàlisi, missatges, projectes, etc.
- Codi. Per tal que un missatge sigui eficaç els codis d'emissor i receptor han de ser compartits. Per tant, malgrat que el llenguatge d'un pla estratègic és eminentment tècnic i professional, caldrà també fer versions accessibles a cada tipus de públic.

- Canal. En general, la institució promotora ha d'utilitzar els canals de comunicació que utilitzen els receptors, i aprofitar, com a mínim, tots aquells que tenen un baix cost i una alta difusió.
- Soroll. Encara que sovint menystingudes, existeixen nombroses barreres que distorsionen el procés comunicatiu i que cal identificar en el pla de comunicació.
- Retroalimentació. La formulació d'una estratègia territorial es basa en la retroalimentació o interacció entre els agents.
- Referent. Els medis locals territorials més exitosos es caracteritzen per l'existència de referents compartits entre els diversos actors que caldrà fer aflorar o aprofitar durant el procés.

Fases del pla de comunicació

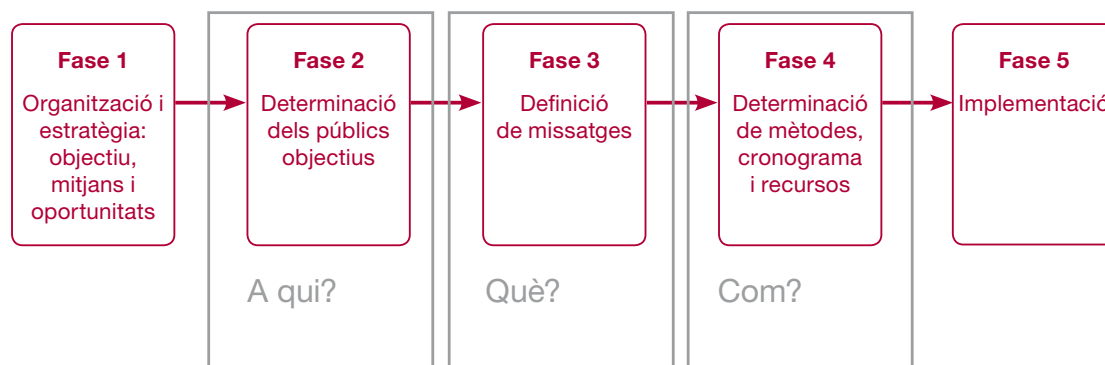
En general, el pla de comunicació pot estructurar-se en cinc fases:

1. Organització i definició de l'estratègia global de comunicació
2. Determinació dels públics objectius
3. Definició dels missatges
4. Determinació de mètodes, cronograma i recursos
5. Implementació del pla de comunicació

Com ja s'ha dit anteriorment, és a l'inici d'un pla estratègic quan s'han de plantejar i preveure tots els elements de comunicació que estaran presents al llarg del procés. Aquesta etapa és el moment de detectar oportunitats de comunicació i tenir en compte els problemes i les dificultats estructurals de l'entitat que impulsa el pla.

Seqüencialment, a mesura que es vagi desenvolupant el pla estratègic, les accions de comunicació tindran una o altra finalitat, i aniran adreçades a uns o altres agents. Així doncs, és també el moment de plantejar els objectius del pla de comunicació per a cada fase del procés de planificació estratègica, determinar els continguts a transmetre, el tempo, i els mitjans que s'empraran.

Fases del pla de comunicació



El pla de comunicació és un instrument viu que caldrà adequar contínuament a les situacions canviants de l'entorn, l'entitat i el mateix pla estratègic; així com a nous instruments o eines que evolucionen i milloren. A continuació es detallen algunes de les consideracions que cal preveure a l'hora d'abordar el contingut de les fases dos, tres i quatre del pla de comunicació.

A qui comuniquem?

A qui comuniquem comporta la determinació del «públic objectiu». Suposa la detecció d'aquell ens públic o privat, agent o grup social, al qual ens dirigirem per comunicar el nostre missatge.

L'anàlisi de públics és dels aspectes més importants a realitzar en un pla de comunicació. Del seu detall i anàlisi de les polítiques comunicatives dependrà l'adequació i l'èxit de les estratègies i accions que es plantejaren. Els públics es poden diferenciar entre interns, vinculats i externs, en funció de la vinculació amb l'entitat que realitza el pla estratègic. Tanmateix, més enllà d'aquesta especificitat organitzativa cal distingir i valorar els públics prioritaris dels complementaris en funció dels objectius del pla estratègic que, com sabem, són múltiples. L'objectiu d'aquesta fase del pla de comunicació és disposar d'un mapa de públics on es puguin prioritzar aquells que són realment imprescindibles per a les estratègies comunicatives.

És necessari conèixer el perfil dels interlocutors que considerem estratègics, i la percepció que tenen de l'entitat promotora. Això facilitarà la concreció de les accions comunicatives: com ens hi relacionarem?, com fomentarem la seva participació? Finalment, és imprescindible fer efectiu un retorn de resultats a les persones que hi han participat i donar-lo a conèixer al conjunt de la ciutadania.

Incorporar els actors estratègics en el pla

Esdevé indispensable identificar i mobilitzar els actors estratègics. És a dir, aquelles persones, organitzacions o grups amb els recursos de poder suficients per accelerar o bloquejar processos o projectes. Són les peces essencials de la governança. La posició o rol que adoptin els actors clau respecte del pla estratègic pot impedir o facilitar el funcionament de les «regles de joc» o els procediments de presa de decisions.

És evident que representen només una part de la societat, però la seva veu ha de ser incorporada al procés decisonal del pla. Els recursos de poder de què disposen aquests actors és molt variat. Poden procedir del control de certs càrrecs o funcions públiques (presidència, gerència, poder legislatiu, etc.), del control dels factors de producció (capital, treball, etc.), del control de la informació i les idees (mitjans de comunicació, creadors d'opinió, etc.), de la capacitat de produir mobilitzacions socials (sindicats, ONG, etc.), entre d'altres.

El procés d'identificació dels actors estratègics és, doncs, cabdal per a l'èxit del procés de planificació estratègica i la implementació dels projectes que se'n deriven. Els actors que es poden considerar estratègics es detecten pel fet de ser:

- Els qui tenen interessos o les activitats dels quals es veuen afectades pels àmbits i abast del pla estratègic.
- Els qui posseeixen informació, recursos, influència o experiència necessària per formular i implantar l'estratègia.
- Els qui controlen instruments rellevants per implantar les iniciatives.

Es poden distingir diferents tipus d'actors en funció dels factors a través dels quals exerceixen la seva influència en el territori. Sense ànim de ser exhaustius, perquè la definició d'aquests cal fer-la ad hoc d'acord amb els objectius del pla estratègic, es poden citar:

Públic intern	Treballadors de l'organització impulsora del pla
Actors institucionals	<p>Combinen la legitimitat formal i representativa amb el poder d'influència derivat de les seves funcions i potestats.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Administracions públiques locals (ajuntaments, consells comarcals, diputacions) – Generalitat (departaments) – Estat (ministeris) – Altres entitats de caràcter voluntari o instrumental, normalment de caràcter sectorial o territorial: mancomunitats, entitats empresarials, etc. – Universitats – Centres de recerca
Actors econòmics	<p>La seva capacitat de portar a terme accions transformadores depèn del volum de recursos econòmics que gestionen o poden invertir en el territori.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Empresaris individuals o agrupats en organitzacions empresarials – Cambres de comerç – Inversors locals
Actors socials	<p>Es caracteritzen per la capacitat de mobilitzar amplis sectors socials i de dinamitzar la participació ciutadana i veïnal.</p> <ul style="list-style-type: none"> – Associacions sindicals – Associacions de veïns – Associacions ciutadanes de diferent tipus
Líders intel·lectuals de reconegut prestigi o experts	<p>Les seves opinions poden tenir una àmplia ressonància i generar consens en determinats temes considerats clau per al territori.</p>

Líders d'opinió	Existeixen persones capaces d'influir mitjançant l'expressió i difusió de les seves opinions i/o idees. És una categoria de fronteres difuses amb les anteriors.
Ciudadans	La ciutadania en general. Existeixen diverses perspectives de tractament: veïns, residents, usuaris de serveis públics (client o consumidor), accionistes (contribuents), etc.
Públic extern al territori	Empreses i possibles inversors, altres ciutats/territoris, turistes, residents potencials, etc.

Font: Elaboració OTEDE. Diputació de Barcelona

També es poden plantejar accions específiques per a determinats grups d'incidència:

- Possibles usuaris de serveis o projectes previstos en el pla
- Gent gran
- Joves
- Mares
- Nouvinguts
- Població visitant, estacional, etc.

Per a cada públic objectiu caldrà:

- Avaluar el pes que tenen els actors per enriquir el pla estratègic i facilitar o impedir l'aplicació de projectes estratègics en el territori que se'n derivin.
- Definir els objectius comunicacionals o les demandes específiques en termes de coneixement, comprensió, compromís i acció.
- Prioritzar cada grup en funció del que puguin aportar a l'èxit del pla estratègic que encetem i decidir les tècniques específiques de comunicació que s'empraran per a cadascun d'ells al llarg del procés.
- Finalment, en l'etapa d'implementació del pla estratègic, caldrà avaluar el nivell d'alineació dels interessos publicoprivats en les estratègies plantejades pel pla i assolir una veritable coresponsabilització en la seva execució.

Amb tots és imprescindible que l'oficina del pla disposi d'una base de dades de les persones, identificades segons el seu rol i capacitat estratègica, que cal informar amb constància i periodicitat, i fer participants del procés.

Comunicar segons el públic objectiu

El pla de comunicació ha d'identificar amb detall els públics objectius i explicitar quan i com els farà participar, amb quina finalitat i per quins mitjans. La capacitat de fer participants aquests grups i comunicar adequadament els objectius, les reflexions i el contingut del pla estratègic, determinaran la seva actitud i receptivitat vers el pla i el seu grau d'implicació en la consecució de cada fita.

La qüestió és, gairebé sempre, anar guanyant pas a pas la confiança i conduint el públic objectiu cap a la meta que es pretén en cada cas. En general, per a tots ells, un primer objectiu ha de ser informar-los dels avanços del pla estratègic. D'acord amb això, s'empraran les tècniques comunicatives apropiades per tal que coneguin, comprenquin i estiguin motivats pel procés de planificació estratègica.

Finalment, la fita última, especialment per als actors institucionals, però també per a possibles inversors, o tècnics especialitzats, serà aconseguir la seva coresponsabilització en la implementació d'aquests projectes.

Exemple de segmentació d'objectius de comunicació en funció del públic destinatari

Públic diferent	=	Objectius diferents
Òrgans de govern del pla	→	Comunicació interna
Ciutadans, en general	→	Divulgació
Mitjans de comunicació	→	Creació d'opinió
Institucions i empreses	→	Impuls de les mesures proposades pel pla
Altres plans estratègics	→	Creació de sinergies i intercanvi d'experiències
Xarxes internacionals	→	Presència i posicionament internacional

Font: Elaboració OTEDE a partir de: Pla estratègic metropolità de Barcelona «La política de comunicació del pla estratègic, Montcada i Reixac, 15 juliol 2009».

Articular la participació

Un cop s'han detectat els actors estratègics, se n'ha de fomentar la mobilització, és a dir, incentivar que hi participin. La participació activa d'aquests actors dins el projecte esdevé cabdal perquè tingui èxit, i implica que tots ells tenen veu i influència en el procés de decisió. La participació és la font principal de legitimitat de tots els sistemes democràtics.

Per aconseguir aquesta fita cal crear un marc operatiu que involucri efectivament els actors en el procés de decisió, atenent els antecedents, l'estatus o la posició oficial de cadascú. La idea és fer partícips els actors en les diferents fases del projecte per obtenir-ne així la implicació activa constant.

Hi ha diferents dimensions de participació dels actors, igual que varia l'èmfasi sobre les seves capacitats de treballar o aportar solucions als problemes que es generin. El pes de cada tipus d'actor és diferent al llarg del procés. Mesurar el grau de participació de cadascun és clau per aprofitar al màxim allò que pot aportar cada actor dins l'elaboració i implementació del pla.

Les tècniques més freqüents són les grupals (sessions de treball, grups de contrast, sessions de treball amb experts, debats temàtics, jornades, etc.), i les individuals (entrevistes en profunditat, enquestes, etc.).

Més enllà del producte o resultat substantiu que es pretén amb les tècniques de participació suposen una pràctica relacional amb efectes sinèrgics. Per exemple, l'objectiu primordial d'un debat pot ser promoure el coneixement mutu entre diferents actors implicats i/o afectats en relació amb un assumpte determinat, generar hàbits de treball transversal, enfortir la cohesió d'un moviment social debilitat, o crear debat social sobre una qüestió determinada.

Èmfasi de les funcions de comunicació segons el públic objectiu

	Reguladora	Informativa	Cooperativa	Emotiva
Públic intern				
Públic prioritari				
Societat en general				
Públic extern al territori				

Font: Elaboració OTEDE. Diputació de Barcelona

Amb tot, el pla estratègic entès en la seva lògica de procés ha de reforçar el capital social enfortint la implicació cívica; generant, ampliant i diversificant les xarxes socials; augmentant la confiança interpersonal i institucional, i donant efectivitat a l'acció col·lectiva. El capital social ofereix guanys no solament individuals sinó també socials i territorials. La comunicació, doncs, ha d'incorporar aquesta perspectiva processual.

Fer efectiu el retorn de la participació

La participació cal abordar-la amb responsabilitat davant les necessitats de tots els actors estratègics, per fer aflorar el potencial i les possibles reaccions als temes o projectes estratègics plantejats. S'ha de basar en el flux lliure d'informació vers els que la vulguin, i amb procediments i mètodes del procés de decisió oberts i accessibles.

Tanmateix, si no hi ha un retorn efectiu de les conclusions i els resultats del procés participatiu, les expectatives generades entre els participants poden quedar frustrades i el procés desvirtuat. El feedback és part del procés, permet mantenir el debat obert i facilita la implicació dels agents fins a la implementació del pla estratègic.

La participació ha de fer-se amb «responsabilitat, transparència i garantint el retorn dels resultats» als participants.

Què comuniquem?

Al llarg de la redacció d'un pla estratègic es generen molts continguts: recopilació i sistematització d'informació, recull d'opinions, percepcions i voluntats, creació de nou coneixement analític, etc. El pla de comunicació ha de preveure i articular aquest material informatiu o descriptiu i, ha de planificar la seva transmissió de forma adequada, tant en la forma, com en el moment.

Generalment, l'impuls d'un pla estratègic conté un «missatge objectiu», que pot ser el leitmotiv, la motivació o la visió de futur del pla estratègic. Aquest estarà present sempre, en qualsevol tipus de comunicació que es realitzi donant sentit, coherència i coordinació a la resta d'elements. Ha de ser capaç d'estimular la implicació i la participació. Ha de ser veraç, creïble, fàcilment descodificable pel receptor; i ha de ser clar i positiu, enfocat a comunicar que s'han de prendre decisions sobre «la ciutat o territori que volem», a partir de «la ciutat o territori que tenim». Alguns exemples, expressats en el mateix eslògan del pla: «Granollers, la vila oberta cap al futur»; «Matadepera 2010, fem el futur»; o «La ciutat del demà» de Montcada i Reixac.

Però més enllà de la documentació que es pugui generar, el procés de redacció del pla estratègic ha d'afavorir l'emergència d'un imaginari col·lectiu, construït i consensuat a cada pas, des de l'inici dels treballs preparatoris, passant per la diagnosi, fins a les propostes de futur. Tots els continguts que es van generant en el pla, siguin en forma d'informes tècnics o de documentació divulgativa, han d'afavorir una lectura coherent i fer comprensible i aprehensible aquest imaginari col·lectiu del «què som» i del «què volem ser», a través del missatge objectiu –que motiva el procés de canvi–, una imatge i un relat propis.

Els continguts del pla

En la fase inicial, la comunicació cerca generar credibilitat i legitimitat. S'orientarà a explicar la motivació i funció del pla estratègic, a incentivar la participació i involucrar tots els membres de la institució i els agents clau. La comunicació es dirigeix a transmetre una visió global dels objectius i l'organització del procés que s'inicia, per això la informació ha de ser clara, concreta i atractiva. Posteriorment l'objectiu serà assenyalar i difondre el coneixement i les fites que es vagin assolint.

La diagnosi territorial, l'anàlisi física, econòmica i social del territori, és un exercici que no solament mobilitza coneixement expert, sinó que propicia processos de participació amb coneixement de causa. La comunicació persegueix difondre el debat i la reflexió.

Aquesta fase proporciona un reconeixement de les dinàmiques territorials que ha de servir per ajustar percepcions contràries entre els actors, recollir expectatives, i establir un marc mental compartit del «què som» i del «què podem ser». No és un simple recull de dades, ni una anàlisi enciclopèdica de la realitat, perquè no tota la informació és útil, i és necessari mostrar la intencionalitat de l'anàlisi. Identificar l'arrel dels problemes és la llavor de les solucions; en aquest sentit, la diagnosi no és una informació neutra ni

unívoca. És un exercici de consens, i la comunicació s'ha de posar al servei d'aquest, amb l'ús, per exemple, de titulars orientats a l'acció, gràfics i mapes descriptius però també atractius i entenedors i, per descomptat, amb una prosa comprensible.

La redacció d'**escenaris prospectius** és, a més d'una fase del pla estratègic, un instrument de comunicació orientat a definir el model territorial possible i desitjat. Per tant, la comunicació se centra en el projecte territorial.

La prospectiva no té per objectiu predir el futur, sinó que tracta de construir-lo. Construir imatges de futur ajuda a comprendre com les decisions i accions d'avui poden influir en el nostre futur col·lectiu. Des del punt de vista de la comunicació i difusió de les propostes, cal fer visible la veu dels participants, encarnant les expectatives i projectes, per exemple amb entrevistes personals o dinàmiques de grup.

La visió estratègica representa el que el futur podria o hauria de ser. Una visió estratègica efectiva no només inspira i convida a participar en els reptes de futur, sinó que és compartida, i incorporada com a pròpia per un gran nombre de ciutadans, associacions, empreses i altres organismes de la societat civil. La comunicació ha d'aconseguir que la visió sigui no solament coneguda sinó assumida com a pròpia.

Finalment, no hi ha pla estratègic sense estratègies. És a dir, el pla ha d'indicar com poden aconseguir-se els objectius desitjats. Les estratègies són un compromís d'acció. A mesura que augmenta el seu grau de concreció, la concertació deixa pas a la corresponsabilitat. Els agents són individualitzats, es formalitzen els acords i se cerquen resultats quantificables. A la finalització del pla, l'interès públic és màxim. En aquest punt, cal satisfer les expectatives creades i preparar la implementació amb formulacions precises i realistes. Configurar objectius prioritaris o centrar-se en els projectes estratègics augmenta l'eficàcia de la comunicació.

En la fase d'implantació, la preocupació de la funció comunicativa recau més en la corresponsabilització de cada línia o projecte estratègic per part dels actors i en la seva difusió i reconeixement per part dels beneficiaris/usuaris, així com en la projecció exterior.

La comunicació de l'avaluació és la darrera fase del cicle. En aquest punt cal atendre que les diverses tipologies d'avaluació tenen diferents requisits comunicatius. Així hem de separar l'avaluació que té caràcter formatiu, que intervé sobre el desenvolupament i aplicació del pla, de la que és conclusiva, dirigida a l'eficiència i impacte. Els models clàssics d'avaluació centrats en objectius i que conceben l'èxit del pla com un resultat han de ser complementats amb models d'avaluació pluralista centrats en els actors i la presa de decisions, és a dir, amb el pla com a procés.

Una imatge pròpia

Una de les estratègies que ha de tractar necessàriament un pla de comunicació aplicat a un pla estratègic és, sens dubte, la creació d'una identitat corporativa pròpia. El missatge ha d'anar també acompanyat per una identitat visual i institucional

coherents. La identitat actua com a element fonamental de credibilitat, d'empatia i de reputació, incidint directament en la motivació que pugui generar el pla. Són intangibles que es creen a l'interior de l'organització, l'encarnen i la caracteritzen, però que s'expressen i projecten cap a fora.

La identitat corporativa del pla, que ha d'estar integrada per la imatge gràfica, el logotip, lema i relat propi, ha de ser coherent amb les de l'entitat que l'impulsa. És necessari utilitzar un estil atraient i visualment agradable, ja que és la «targeta de presentació» del pla i, per extensió, de l'entitat que el lidera o del propi territori.

La identitat del pla ha de ser coherent també amb la identitat de ciutat o territori que es vol projectar. El *city marketing*, és la branca del màrqueting especialitzada en la creació i venda d'una imatge de territori o de ciutat i es basa en el seu posicionament estratègic, és a dir, en fets substantius diferenciadors. Aquests poden ser tangibles, basats en atributs físics del lloc, o intangibles, basats en atributs perceptibles socialment o psicològicament –com per exemple, la tranquil·litat, els estils de vida, la tradició industrial etc.–; aquest últim, però, requereix d'una major inversió i esforç que l'anterior. La categorització dels atributs diferencials de valor ha d'estar fonamentada en: una fortalesa del territori, és a dir, un atribut principal i no cinc; ha de ser diferenciador, no utilitzable per altres; i reconegut en la ment del ciutadà, finalment, perdurable en el temps.

Cal tenir present que, un cop definida la identitat corporativa, cal desenvolupar el manual d'imatge de marca i les normes bàsiques d'aplicació, per tal de facilitar el seu ús per part de tots els implicats. La imatge gràfica del pla s'haurà d'utilitzar en tots els documents, publicacions, actes institucionals que es vagin fent, com per exemple en el paper de carta, la firma de correus electrònics, i en general en tot el marxandatge.

Un relat propi

Per tal de fer més agradable, atraient i fàcil de recordar el missatge objectiu, així com la visió de futur que va madurant durant el pla, és recomanable exercitar un estil narratiu coherent amb la política de l'organització. És a dir, identificar un relat, una història de l'entitat o del territori que expliqui el pla estratègic i el doti de sentit i atractiu, i que guiï totes les accions de comunicació. El relat ha de ser clar, concís i comprensible, és aquella petita història que tothom recordarà i assumirà com a pròpia.

El relat en el marc d'un procés estratègic es refereix tant a la motivació del pla com a la visió de futur que incorporen els escenaris i la visió de referència.

Aquesta formulació que crida a la interiorització del pla per part de la ciutadania és encara poc freqüent en el camp dels plans estratègics. Tanmateix és important reconèixer el desgast d'alguns dels relats de la política urbana. De fet, molts tendeixen a assemblar-se entre ells. Per això, aquesta explicació ha de respondre realment a les condicions locals tenint en compte les expectatives, l'autenticitat i la realitat de cada territori.

Com comuniquem?

Una de les tasques que cal pensar i decidir és el llibre d'estil que s'aplicarà en totes les accions de comunicació. Es tracta d'explicitar la forma com es vol transmetre els missatges o redactar documents, per tal de mantenir una coherència continuada en els missatges i en l'estil de comunicació. La comunicació s'ha de fer:

- De forma continuada al llarg del procés
- Amb llenguatge accessible al ciutadà
- Amb transparència, posant a l'abast dels interessats tota la informació disponible
- Atenent a la comunitat plural però amb criteri de segmentació de públic
- Territorialitzant les operacions.
- Amb consciència propositiva
- Amb interactivitat: diem + escoltem + responem
- Amb creativitat, fent-ho atractiu
- Amb passió i persuasió
- Utilitzant el conjunt de canals i mitjans de comunicació al nostre abast

A continuació es desenvolupen alguns d'aquest ítems per la seva rellevància.

Amb accessibilitat i transparència

Aconseguir un nivell suficient de coneixement, comprensió i compromís de futur per part del conjunt de la població i dels actors clau rau en el fet que la comunicació sigui accessible, tant físicament com intel·lectualment, i transparent.

És encara una pràctica freqüent la utilització en els documents que es difonen de vocabulari excessivament tècnic i dens, o textos excessivament llargs, sense síntesis per a la lectura ràpida de conclusions. D'altra banda, gairebé la meitat dels plans estratègics vigents a la província no disposen d'una pàgina web o no hi publiquen els documents clau.

Les recomanacions en aquest sentit són, sempre que sigui possible, pel tipus de document i destinatari:

- Utilitzar un llenguatge fàcil, accessible i entenedor per al ciutadà en general; amb poques idees, breus i senzilles. És a dir, estil periodístic amb titulars i resums.
- Un estil de comunicació que busqui la proximitat i implicació del ciutadà.
- Una informació basada en idees clares, que puguin ser explicades fàcilment d'uns ciutadans a uns altres. Facilitar el boca-orella.

Amb persuasió

Hi ha molts mitjans i canals de comunicació de característiques molt diferents. L'elecció, d'un o més, dependrà del missatge que es vol emetre i de la població objectiva a

la qual es vol arribar. L'objectiu fonamental de l'ús dels mitjans de comunicació és doble: la informació i, si és necessària, la persuasió.

Perquè els missatges que el pla de comunicació emeti siguin creïbles cal tenir en compte:

- i.* Els factors cognitius: la part receptora els capta en la mesura que són emesos per experts.
- ii.* Els factors afectius: els que capta la part receptora en la mesura que són emesos amb certes intencions.
- iii.* Altres factors: per exemple, els culturals i ideològics.

Mitjans i canals a utilitzar

La percepció i actitud d'una persona respecte a l'entitat que lidera el pla estratègic i respecte al mateix pla, dependrà del que veu, llegeix i escolta sobre ell.

L'elecció dels mitjans dependrà d'una sèrie de qüestions: els recursos econòmics disponibles, les característiques dels destinataris, els tipus de participació, etc. L'objectiu de l'ús dels mitjans serà, en tot cas: arribar als públics que hem definit al principi del pla, reforçar el missatge i provocar en ells el tipus de reacció desitjada; en definitiva, la seva participació i implicació en el pla estratègic.

Avui en dia, la majoria de municipis disposem de mitjans de comunicació –diaris o butlletins locals, ràdio local o comarcal i, fins i tot, emissores de televisió locals– amb els quals arribar a gran nombre de públic; així mateix, tots tenen ja una pàgina web a internet i eines 2.0.

Sigui com sigui, la comunicació directa, basada en la prescripció i la implicació de les persones, genera sempre més credibilitat que la comunicació mitjançada, com pot ser la publicitat. En aquest sentit, és recomanable utilitzar, en primera instància, tots els canals propis de l'entitat, fonamentalment, el personal que hi treballa, els equipaments públics, etc. Aquesta comunicació és ràpida, senzilla i no genera grans despeses.

D'altra banda, avui en dia, les tecnologies de la informació i la comunicació obren un ampli ventall de possibilitats i permeten enfortir globalment l'experiència ciutadana de construcció d'una estratègia territorial. Es tracta de canals de relació directa i interactius, que permeten no solament una relació bidireccional de l'oficina del pla amb els destinataris sinó també la generació de relacions horitzontals entre usuaris, enriquint el debat i densificant la trama social durant el procés. És clar que l'estratègia global de comunicació ha de ser també digital. En aquest sentit, alguns dels principals instruments que els plans tenen a l'abast són:

- Pàgina web. Concebuda com l'espai de referència institucional del pla, conté el que és essencial del procés amb els continguts de referència i enllaços al conjunt d'eines utilitzades.
- Bloc. És l'espai de difusió d'informació relacionada amb l'actualitat, així com de debat i reflexió. Normalment serà obert a la participació.

- Microbloc. Twitter és una eina 2.0 amb una enorme potencialitat per als processos de reflexió participada donat que permet publicar missatges breus (notícies, opinions, etc.) i la conversa entre els usuaris.
- Facebook. Les pàgines de Facebook tenen l'avantatge del gran nombre d'usuaris de la plataforma i l'ús intensiu que en realitzen. Quan es vol comunicar allí on hi ha les persones resulta singularment eficient. Permet compartir, entre altres, informacions, fotografies, vídeos i enllaços.
- Linkedin. La creació d'un grup d'interès al voltant del pla proporciona un espai de relació en una plataforma d'interacció de professionals. En general, ens beneficiarem de la presència de perfils qualificats.
- Youtube, Vimeo o similars. El vídeo és un format cada vegada més necessari i assequible que afegeix valor a les iniciatives de comunicació.
- Flickr, Picasa o altres són espais que permeten aprofitar el potencial de la imatge en els plans estratègics. No es tracta solament de publicar imatges institucionals sinó d'aprofitar aquest format per a la diagnosi i debat, exemplificar problemes, simular escenaris, etc.
- Issuu i Slideshare permeten, respectivament, compartir documents i presentacions.
- Storyfy permet crear històries utilitzant recursos provinents de les xarxes socials. La seva capacitat de relat permet enfortir la dimensió del pla com a procés.
- Delicious. Aquest servei de gestió d'adreces d'interès socials a través del web permet gestionar i difondre elements que considerem d'interès presents a internet.

El nombre d'aplicacions útils creix de manera exponencial. La participació dels usuaris les converteix en fonts d'informació i diagnosi que, com a mínim, han de ser tingudes en compte com a instruments d'innovació. Per exemple, permeten explorar imaginaris, lectures del territori, paisatges o mirades inèdites, seqüències temporals, etc.

Amb tot, abans de la seva utilització cal avaluar si l'eina s'adiu als objectius plantejats i també la capacitat de seguiment i actualització. El fet que les plataformes siguin d'accés lliure i gratuït no significa que no tinguin cost ja que normalment demanen una elevada dedicació. Els canals oberts no poden ser descuidats. Per altra part, cal adoptar criteris relatius a la imatge corporativa, l'estil, els usos lingüístics, etc.

Finalment, cal tenir en compte que el seu caràcter massiu no significa que siguin universals i, en general, exclouem els perfils menys familiaritzats amb les TIC. En canvi, poden ésser instruments per arribar als nadius digitals i la població més jove.

En general, es poden agrupar les tècniques i mitjans de comunicació de la manera següent:

- Imatge i marca:
 - Pàgina web pròpia del pla estratègic
 - Eines de web 2.0 del pla estratègic
 - Fullet institucional
 - Vídeos institucionals o temàtics
 - Publicacions periòdiques: butlletí
 - Carta domiciliada als ciutadans

- Trameses de correus electrònics
- Publicitat al carrer (banderoles, pancartes...)
- Tríptics, díptics, fulls volants o similars
- Mitjans locals (premsa escrita, ràdio, televisió)
- Publicacions:
 - Memòria estratègica
 - Mapa de projectes
 - Entrevistes
 - Publicacions
- Comunicació relacional:
 - Participació en xarxes nacionals i internacionals
 - Encontres institucionals
 - Participació en reunions i seminaris tècnics
 - Recepció de delegacions
 - Accions de lobby
 - Organització de seminaris, reunions tècniques, presentació d'informes
 - Xarxes socials
- Accions de configuració de consens
 - Debats d'experts o per agents
 - Jornades de difusió
 - Grups de treball específics
 - Interlocució amb els responsables competencials

Exemple d'accions de comunicació del Pla estratègic de Montcada i Reixac

Comunicació interna (té la funció de comunicar-nos amb la gent del nostre equip i amb la resta de departaments de l'Ajuntament)

- Fil directe
- Trameses de correus electrònics
- Reunions concretes amb els departaments implicats
- Seminaris i sessions de treball

Comunicació externa (té la funció de comunicar-nos amb la resta d'agents implicats i amb la ciutadania en general)

- Línia oberta: adreça de correu electrònic, correu postal o telèfon
- *L'estratègic*, butlletí del Pla estratègic de Montcada i Reixac
- Mapa estratègic de Montcada i Reixac
- Reunions, seminaris, trobades amb els membres de la Comissió Estratègica i membres de les entitats del municipi

Gabinet de premsa

- Relació amb els mitjans de comunicació: premsa i ràdio *La veu de Montcada/ Montcada Ràdio* (104.3 FM)
- Notes de premsa
- Rodes de premsa

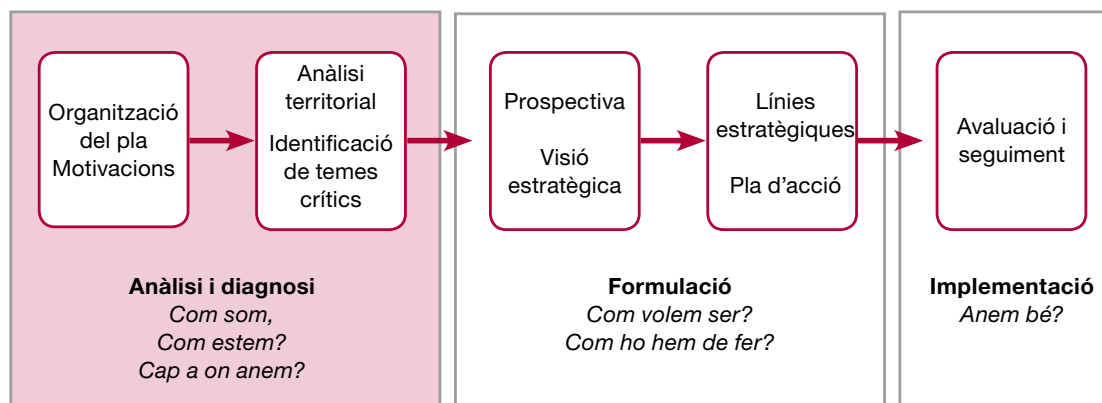
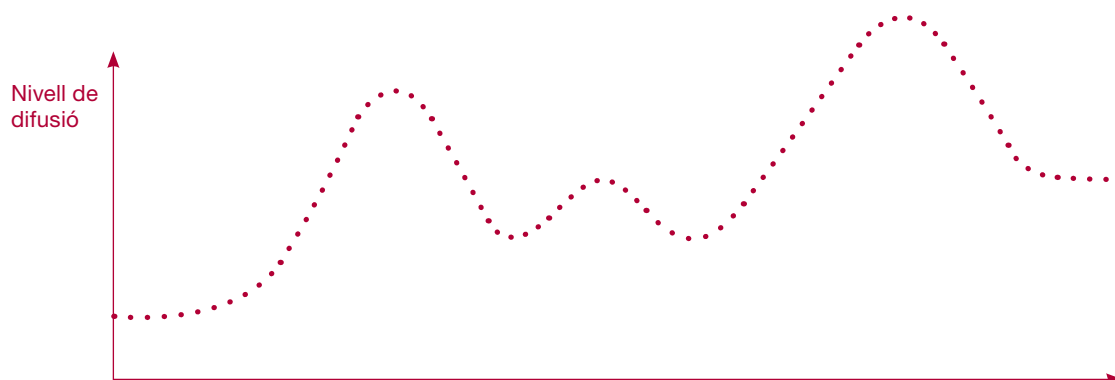
6. L'aplicació del pla de comunicació

Cronograma

El temps ha d'entendre's com una variable essencial per a la comunicació: hi ha un moment òptim per a cada comunicació i una seqüència òptima d'accions. Per a l'elaboració del pla de comunicació és necessari elaborar un cronograma anual de les tasques de comunicació.

De manera puntual es podran realitzar accions comunicatives fora de programa, que requereixin una informació i una distribució específica com ara les sessions sobre una temàtica concreta (jornades sobre participació infantil i juvenil, xerrades sobre el nou reglament de participació ciutadana, etc.).

Implementació del pla de comunicació al llarg de la planificació estratègica



Font: Elaboració OTEDE. Diputació de Barcelona

Recursos

La responsabilitat del pla de comunicació pot recaure en el departament de comunicació de l'entitat si en té, o crear-se un equip *ex novo*. Cal integrar la persona o equip responsable d'elaborar i aplicar el pla de comunicació en els mecanismes i les decisions de l'equip director del pla estratègic.

Sigui com sigui, per elaborar i desplegar una comunicació eficient és necessari destinar-hi recursos. Tanmateix existeix cert consens que la comunicació és més una inversió que no pas una despesa. Una inversió en informació, credibilitat i confiança. Per altra part, la comunicació *low cost* ha demostrat en els últims anys la possibilitat de produir impactes amb pressuposts petits.

En general els recursos necessaris per a la comunicació del pla són en primer lloc de personal, amb dedicacions. Després figuren els recursos econòmics i, en el seu cas, tècnics i materials.

La comunicació requereix creativitat, innovació, resultats i impacte. D'aquí, doncs, que allò que s'inverteix no pugui ser banal. En tot cas cal posar èmfasi en la professionalitat de la comunicació i, per tant, ha d'estar a mans de les persones i els equips que tinguin la capacitat, les aptituds i les habilitats apropiades.

Seguiment i avaluació

La comunicació, per la seva importància en la gestió estratègica, ha de ser avaluada. En aquest sentit ens preguntem fins a quin punt hem aconseguit els objectius plantejats. Molt sovint, les accions que s'inclouen en un pla de comunicació prescindeixen d'establir els indicadors necessaris per fer-ne el seguiment i l'avaluació. No obstant, aquest és un dels aspectes més importants per conèixer el grau d'adequació de les accions i reaccionar, si és possible, corregint les desviacions no previstes respecte als resultats esperats. Aquests indicadors tant poden tenir en compte tècniques quantitatives com qualitatives, podent-se classificar com a indicadors de realització, de grau de compliment, de satisfacció i per acció i estratègia.

En les accions de comunicació cal saber diferenciar els resultats dels impactes. Resultat és l'efecte directe i immediat de les actuacions. En canvi, l'impacte fa referència als objectius globals, menys immediats i indirectes.

Per altra banda, en el desplegament paral·lel dels plans estratègics i de comunicació trobem que un impacte global no té per què ser igual a la suma d'impactes particulars. En conseqüència, parlem de sinèrgia per referir-nos a l'impacte major (positiva) o menor (negativa) que produeixen el pla de comunicació en el pla estratègic.

7. Decàleg d'idees

1. **Comunicar**, en els processos de planificació estratègica, és un conjunt d'accions orientades a **informar, regular la participació, generar adhesions i compromisos personals i institucionals, i activar el desenvolupament territorial**, de forma ordenada, continuada i perdurable.
2. **La comunicació requereix d'una estratègia**. El pla de comunicació és el document que identifica les accions de comunicació a desenvolupar al llarg del procés estratègic. Els exercicis de planificació estratègica han de disposar sempre d'un pla de comunicació específic.
3. El pla de comunicació ha d'incloure l'estratègia global de comunicació, els objectius a comunicar i les accions a desenvolupar. Amb detall dels responsables, calendari, recursos i resultats esperats. **La falta de retorn als destinataris és una de les principals febleses detectades en la comunicació dels plans estratègics**.
4. Els plans estratègics tenen diverses motivacions. **La comunicació ha de tenir en compte els objectius explícits i implícits del pla**, per prestar un servei eficient i adequat al procés.
5. **La comunicació té quatre funcions principals** en els plans estratègics: **reguladora**, que es refereix sobretot a la gestió del procés; **informativa**, relativa a la transmissió d'informació i coneixement; **cooperadora**, orientada a les relacions entre els agents i generació d'acords i consensos; i **emotiva**, per generar adhesions.
6. **La comunicació del pla estratègic es dirigeix a una gran diversitat de públics destinataris**. Existeixen públics que són principals i d'altres que són complementaris. Entre els primers se situen els treballadors de l'organització promotora, els agents institucionals, econòmics o socials així com els líders d'opinió i els experts. Cal tenir present que, sovint, més enllà de l'àmbit territorial del pla trobarem públics externs en empreses, inversors, altres ciutats o turistes.
7. El pla estratègic és un procés que es desenvolupa per fases. La comunicació ha d'incorporar aquesta lògica seqüencial. En la fase d'organització cerquem generar credibilitat, legitimar el procés i invitem a participar-hi. En la diagnosi difonem el debat i la reflexió. En l'etapa de prognosi construïm el futur col·lectivament per mitjà d'un projecte de territori. En la formulació estratègica fem èmfasi en els objectius prioritaris o projectes estratègics del territori. **La comunicació no finalitza amb l'elaboració del pla sinó que ha de seguir amb la implementació i l'avaluació**.
8. Els plans estratègics locals es poden comunicar per múltiples canals. **Per escollir el canal òptim hem de tenir en compte el receptor**. Tanmateix, no hem d'oblidar

la realitat sistèmica, de manera que dependrà també del missatge que volem transmetre, la posició de l'emissor, el codi a utilitzar o les possibilitats de retroalimentació.

9. El pla ha de **disposar d'un relat i una imatge pròpia coherent amb la missió i els objectius**. Es tracta d'elements intangibles que faciliten el procés de comunicació.
10. **La comunicació és un element fonamental en la governabilitat de les polítiques públiques**. Legitimitat, participació i eficiència depenen d'una bona comunicació que, en última instància, millorarà el rendiment institucional de les organitzacions que promouen plans estratègics.

Més informació i referències

Biografia

CANEL, MARÍA JOSÉ. *Comunicación de las instituciones públicas*. Madrid: Tecnos, 2007.

CASAS, ENRIC. «Imatge i comunicació», *XI Jornades de Comunicació Blanquerna-URL*, 2005. www.diba.es/innovacio/fitxers/casas.pdf

CIDEU. «Protocolo de divulgación y comunicación y compromiso ciudadano del plan estratégico urbano», *CIDEU Documentos*, 2007. www.cideu.org/_data/moodledata/44/Protocolo_divulgacion_y_comunicacion.pdf

DIPUTACIÓ DE BARCELONA. *La participació ciutadana en la planificació estratègica territorial*. Barcelona: Diputació de Barcelona. En premsa.

FERNÁNDEZ GÜELL, José Miguel. *Planificación estratégica de ciudades*. Madrid: Reverté, 2006.

FORN, MANUEL DE. *Estratègies i territoris. Els nous paradigmes*. Barcelona: Diputació de Barcelona, 2004.

GENERALITAT DE CATALUNYA. *Guia d'usos i estil a les xarxes socials de la Generalitat de Catalunya*. www.gencat.cat/xarxessocials/pdf/v1_guia_usos_xarxa_cat.pdf

LAKOFF, GEORGE. *No pienses en un elefante*. Madrid: UCM, 2007.

LAKOFF, GEORGE. *Puntos de reflexión: Manual del progresista*. Madrid: Península 2008.

MARTÍNEZ GÓMEZ, Antonio. «Planificación estratégica y la imagen de la ciudad», *Planificación estratégica y la imagen de la ciudad. I Congreso Citymarketing Elche'04*, 2004. www.ciudadreal.es/planestrategico/Planif_estr_e_imagen_ciudad_Elche.pdf

NUÑEZ LÓPEZ, ANTONIO. *¡Será mejor que lo cuentes!: los relatos como herramientas de comunicación, storytelling*. Argentina: Empresa Activa, 2007.

PETERS, TOM. *Re-Imagina!* Madrid: Pearson Educación, 2004.

GARCÍA PIZARRO, M. *La planificación estratégica y el arte del buen gobierno*. Motril: IIUT i UIM, 2007.

PUIG, ANTONI. *La comunicación municipal cómplice con los ciudadanos*. Barcelona: Paidós, 2004.

PUIG, ANTONI. *Marca Ciudad: cómo rediseñarla para asegurar un futuro espléndido para todos*. Barcelona: Paidós, 2009.

PUIG, ANTONI. *Marketing de servicios municipales: planificar y producir servicios con los ciudadanos en el centro de las decisiones*. Barcelona: Fundació Carles Pi i Sunyer d'Estudis Autonòmics i Locals, 2000.

SALMON, CHRISTIAN. *Storytelling. La máquina de fabricar historias y formatear las mentes*. Barcelona: Península, 2008.

SEISDEDOS, GILDO. *Cómo gestionar las ciudades del siglo XXI. Del City Marketing al Urban Management*. Madrid: Pearson Educación, 2007.

Enllaços relacionats:

www.tonipuig.com.ar

www.marcaciutat.net

www.diba.es/promoeco/estrategies

Més documentació a Xarxa de Processos Estratègics Locals

www.diba.cat/web/plansestrategics/xpel

Annex:

Enquesta sobre la comunicació dels plans estratègics de la província de Barcelona

Treballo a l'entitat _____ des de l'any _____

amb el càrrec de _____

disposem del pla estratègic: _____

que està en fase de:		Aprovat i vigent fins al
		En procés de revisió.
		En procés d'elaboració.
No tenim pla estratègic		No en tenim però en voldríem iniciar un.
		No en tenim.

En relació amb els aspectes concrets de comunicació del pla estratègic...

- Disposa d'un pla de comunicació.
- Disposa d'un pressupost per a accions de comunicació.
- Existeix un únic responsable de les tasques de comunicació.
- S'han identificat els canals de comunicació més efectius a l'abast de l'entitat.
- Hi participen regularment tots els departaments i àrees de la corporació.
- Hi participen regularment tots els actors clau que cal implicar en el pla.

En relació amb els aspectes concrets de comunicació del pla estratègic...

* Senyala amb una X si el vostre pla estratègic ho fa.

** Valora d'1 a 5 (1 = gens; = 5 molt) el grau d'importància de totes les qüestions plantejades (independentment que el vostre pla no ho faci).

Què es comunica?	Es fa?*	És important?*
Valors, polítiques i objectius de l'entitat que impulsa el pla		
La voluntat política de posar en marxa un pla estratègic		
Missió i objectius concrets de la posada en marxa d'un pla estratègic		
Metodologia, procediments i instruments utilitzats pel pla		
Els fets rellevants sobre la marxa i les activitats del pla		
Diagnosi, escenaris i model de ciutat, línies i projectes estratègics		
El pla d'acció		
Les pautes de seguiment i avaluació del pla		
En relació amb els projectes concrets derivats del pla (si en té)		
L'interès i necessitat del projecte		
El cost del projecte		
El finançament del projecte		
El cronograma del projecte		
Persones i entitats responsables de la implementació		
La marxa i el seguiment dels projectes aprovats pel pla		

A qui es comunica?	Es fa?*	És important?*
A totes les àrees de l'entitat que impulsen el pla		
A la ciutadania de forma general		
Als agents implicats (empresaris, treballadors, sindicats, societat civil...)		
A decisors d'altres administracions públiques implicades		
A segments concrets de població (gent gran, joves, mares, nouvinguts...)		

Com es comunica?	Es fa?*	És important?***
De forma continuada al llarg del procés		
Amb llenguatge accessible «de ciutadà»		
Amb transparència durant tot el procés		
Posant a l'abast dels interessats tota la informació disponible		

Quins canals s'utilitzen?	Es fa?*	És important?***
Pàgina web pròpia del pla estratègic		
Publicació periòdica pròpia del pla		
Carta domiciliada als ciutadans		
Tramesa - butlletí electrònic		
Publicitat al carrer (banderoles, pancartes...)		
Tríptics - díptics		
Mitjans locals (premsa escrita, ràdio, televisió)		
Debats d'experts o per agents		
Jornades de difusió		

Els reptes a afrontar en la comunicació dels plans estratègics són...

Enumereu-ne 5 per ordre d'importància (1= el més important).

	Disposar d'espais i canals de participació permanents i accessibles.
	Disposar d'un equip responsable de la comunicació del pla.
	Emetre missatges clars i no contradictoris amb altres departaments de l'entitat.
	Disposar d'un manual per a la redacció del pla de comunicació.
	Disposar d'un logotip i d'una imatge corporativa del pla.
	Tenir web propi on es penguin tots els documents clau del procés.
	Definir els grups socials (publicoprivats) i implicar-los en el procés de redacció del pla.
	Implicar els actors clau en la redacció i implementació del pla estratègic.
	Assolir una alta participació ciutadana en les activitats del pla.
	Visibilitzar els èxits de la planificació estratègica a la província.
	Finançament específic per implementar el pla de comunicació.
	Millorar la formació sobre els aspectes de comunicació i màrqueting dels tècnics responsables.
	Mantenir una coordinació amb les administracions supramunicipals.
	Difondre el pla a l'exterior (altres ciutats, territoris, etc.).
	Diferenciar el pla estratègic del pla d'actuació municipal.

Comentaris sobre reptes no inclosos en el llistat anterior i/o sobre qüestions concretes que es vulguin tractar en el taller:



**Diputació
Barcelona**

**Àrea de Desenvolupament
Econòmic i Ocupació**

Oficina Tècnica d'Estratègies per al Desenvolupament Econòmic

Travessera de les Corts, 131 - 159
Recinte Maternitat - Pavelló Mestral
08028 Barcelona

Tel. 934 049 171 · Fax 934 022 785

o.estrategiesde@diba.cat

www.diba.cat/promoeco/