

PLA DE COMUNICACIÓ INTERNA

**Guia per motivar la participació amb
les entitats de Voluntaris.cat**

UOC

Rubén Escobar i Capilla

Màster universitari de Comunicació Corporativa, Protocol i Esdeveniments

TIPOLOGIA DE TFM: /Modalitat C (projecte pràctic-professionalitzador)

TUTOR: PABLO ROSSER

POBLACIÓ I DATA: MATARÓ, 15/1/2020

Universitat Oberta
de Catalunya



Sumari

Resum.....	3
Introducció.....	5
Justificació de la proposta.....	6
Metes i objectius.....	7
Marc teòric sobre la comunicació i el Tercer Sector.....	8
Anàlisi de la situació de partida.....	11
Missió, visió i valors.....	18
Anàlisi DAFO.....	20
Els públics.....	22
L'estratègia de comunicació.....	25
Les tècniques de comunicació interna.....	27
Els canals.....	30
El missatge.....	32
Cronograma 2020.....	33
El pressupost.....	35
L'avaluació: anàlisi dels resultats.....	37
Conclusions.....	40
Bibliografia.....	42

Resum

La **Federació Catalana de Voluntariat Social** (FCVS), sota la marca visible de Voluntaris.cat, és una plataforma de referència a Catalunya en la promoció i el reconeixement del **voluntariat social**. Inscrita oficialment en el Registre d'Entitats l'any 1989, la institució representa una organització sense afany de lucre que aglutina al voltant de 339 entitats socials de diferents àmbits: infància, joventut, pobresa, gent gran, sensellarisme, exclusió social, gènere, etc.

El **Tercer Sector Social** a Catalunya, format per un conjunt d'associacions, fundacions, cooperatives i altres entitats que aglutinen diferents formes jurídiques, és un dels pilars de la democràcia al país en l'assoliment d'una societat més inclusiva, humana i equitativa per a tota la ciutadania. En aquest sentit, les entitats socials han trobat en les noves tecnologies una nova manera de comunicar, una oportunitat per informar, educar i sensibilitzar als seus públics objectius sobre les causes que atenen i que responen a les seves missions organitzacionals.

Voluntaris.cat, amb representació als quatre territoris (Barcelona, Tarragona, Girona i Lleida), en el seu paper d'entitat de segon nivell té l'oportunitat d'elaborar un pla de comunicació interna que articuli la difusió de les activitats, informes, campanyes esdeveniments i dates assenyalades i connecti a les entitats de primer nivell, o d'acció directa, que representa en matèria de voluntariat. En aquest sentit, la Federació Catalana de Voluntariat Social té com a objectiu donar serveis a les seves entitats federades amb una àmplia gama de recursos: formació, assegurances, promoció comunitària, salut, comunicació, etc.

En aquest treball, precisament, es presenta un pla de comunicació interna, a través d'un anàlisi crític de l'entitat, i reforçat amb bibliografia i documentació de l'àmbit de la **comunicació interna** i el Tercer Sector, per tal d'articular un projecte pràctico-professionalitzador que es pugui aplicar en el si de l'organització seguint una estratègia, tàctica, accions, calendari i avaluació determinada. Així doncs, el present treball, representa el primer pla de comunicació interna de la FCVS en commemoració del seu **30è aniversari**.

Paraules claus: comunicació interna, Tercer Sector, voluntariat social, entitats socials, participació interna

The **Catalan Federation of Social Volunteering** (FCVS), under the well-known brand of Voluntaris.cat, is a recognised platform promoting and recognising social volunteering in Catalonia. Officially registered in the Approved Entities Registry in 1989, the institution represents a non-profit organisation joining over 339 social non-profits from many domains: childcare, youth, poverty, elderly people, homelessness, social exclusion, gender, etc.

The **Third Sector**, formed by a huge range of associations, foundations, cooperatives and other non-profit legally constituted, is one of the bridges of democracy in Catalonia in the achievement of a more inclusive, human and equitable society for all. In this sense, non-profits have found in new technologies a new path of communicating, an emerging chance

to inform, educate and raise awareness among their target over the challenges they face and also answer their organizational missions.

Voluntaris.cat, that has representatives along the four regions of Catalonia (Barcelona, Tarragona, Girona and Lleida), has the opportunity within its role of federation to create an internal communications plan that join the promotion of activities, reports, campaigns, events and important dates, as well as connecting the non-profits working face-to-face with underseved communities, within the voluntary domain. In this sense, the goal of The Catalan Federation of Social Volunteering is to give services to non-profit members with a huge range of resources, including education, insurance, community service, healthcare, communications, etc.

In this work, therefore, an **intern communications plan** is presented throughtout a critical analysis of the organisation, supported by academical references from the field of intern communications and Third Sector. The main goal is announcing a professional project that could be applied within the organisation following a strategy, tactics, actions, calendar and selected avaluation. Nonetheless, the current work represents the first intern communications plan of FCVS, in **celebration of its 30's**.

Keywords: intern communication, Third Sector, social volunteering, social non-profits, intern participation



Foto de família en la celebració del Dia Internacional del Voluntariat 2018, a La Pedrera. Font: Voluntaris.cat

Introducció

Voluntaris.cat, marca sota la qual es reconeix a la Federació Catalana de Voluntariat Social (FCVS), és una plataforma de referència del voluntariat social a Catalunya creada l'any 1989. L'organització representa des d'un segon nivell, que no des de l'acció directa i l'atenció als col·lectius més vulnerables, una **xarxa d'entitats socials amb 339 sòcies** arreu del territori amb un impacte sobre un total de **80.000 persones voluntàries** vinculades a llurs activitats. En el present treball es pretén donar resposta a una mancança de la FCVS envers les seves entitats federades: la comunicació i la **participació interna** per al foment del bon govern, l'escolta activa i la fidelització dels equips de treball de les **àrees de comunicació** de les entitats.

El pla de comunicació interna de Voluntaris.cat és un treball que té com a objectiu conèixer l'estat i evolució de la participació interna de les entitats membres de la Federació Catalana de Voluntariat Social, i de manera recíproca, proposar un **pla de comunicació interna** que articuli les accions comunicatives amb les seves federades. Segons dades de l'Anuari de l'Ocupació del Tercer Sector Social de Catalunya 2019, el sector de l'acció social segueix incrementant l'ocupació per quart any consecutiu. "S'estima que el Tercer Sector Social ocupa a Catalunya aproximadament 94.500 persones" (La Confederació, 2019, p.18). L'augment significatiu de la contractació en els darrers anys en les entitats del Tercer Sector, que compten com les petites i mitjanes empreses a Catalunya amb menys de 250 persones treballadores segons l'Anuari 2018 (La Confederació, 2019), fa pensar que les entitats cada cop també inverteixen més en els **recursos destinats a la comunicació** de les causes que atenen.

L'any 2017 el 51% de les entitats del Tercer Sector Social generadores d'ocupació van externalitzar algun servei complementari com ara la comptabilitat, la comunicació, etc., mentre que el 49% no van realitzar cap externalització (La Confederació, 2019). En aquest sentit, serà de vital importància per aconseguir l'objectiu principal de l'estudi, que no és un altre que elaborar un pla estratègic de comunicació interna per articular la comunicació entre les entitats del territori, conèixer la realitat de les entitats socials federades i les persones que ostenten els càrrecs i posicions de responsabilitat en les àrees de comunicació.

Feta aquesta diagnòsi, el treball té una clara vocació de poder transformar tota la informació recavada en un **pla d'actuació** que es pugui materialitzar immediatament en el si de la mateixa Federació Catalana de Voluntariat Social. Amb tot, el nivell de participació que es pretén abarcar, segons Sherry Arstein, és el d'involucrar, és a dir, proposar a algunes persones que participin en aquest projecte per millorar el **servei de comunicació** amb la col·laboració de tot el territori (L. Suñé et.al., E. Valmaseda, 2018).

Així doncs, el present treball pretén detectar les amenaces, fortaleeses, debilitats i oportunitats que té Voluntaris.cat per donar resposta a una de les seves principals mancances en l'àrea de comunicació: la vertebració del seu servei obert a les entitats federades amb la col·laboració i implicació de la resta de departaments de comunicació de les entitats per visibilitzar i maximitzar la difusió dels missatges. La proposta s'ajusta des d'una aproximació realista als recursos disponibles dins de Voluntaris.cat i s'articula en una calendarització d'un any vista, per poder dur a terme les accions proposades i obrir un espai de temps suficient que permeti fer una avaluació de la mateixa execució del pla de comunicació interna que es pretén abastar.

Justificació de la proposta

Voluntaris.cat celebrarà durant aquest 2020 els seus **30 anys d'història**. La FCVS, en aquest sentit, dona serveis a les entitats adherides des d'una perspectiva transversal, entre els quals inclou la incidència política en matèria de voluntariat, la gestió de les assegurances, activitats formatives, una borsa de voluntariat en línia i, també, un **servei de comunicació** a disposició de les entitats. La selecció de Voluntaris.cat com a subjecte per a la realització del treball es justifica per la pertinença de l'autor del mateix treball a l'organització, en el desenvolupament del càrrec de Tècnic de Comunicació dins de l'Àrea de Comunicació i Qualitat de l'organització, que actualment compta amb tres persones contractades.

En l'exercici del seu càrrec i les seves funcions professionals dins de l'organització, l'autor detecta una mancança i a la vegada una oportunitat en la **comunicació interna estratègica** amb la resta de departaments de les entitats sòcies. La pertinença de l'autor a l'organització ha facilitat la recopilació d'informació, l'accés a les fonts, la qualitat i fiabilitat de les dades obtingudes i l'ajustament de la proposta a un marc pràctic realista. En aquest sentit, l'autor pretén aplicar els coneixements adquirits durant tot el Màster de Comunicació, Protocol i Esdeveniments, i més concretament, de l'assignatura de Comunicació Interna, impartida per la tutora Maria José Camacho.

En la realització del pla de comunicació interna de l'entitat per articular i vertebrar la comunicació en el territori, l'elaboració del treball ha comptat amb la col·laboració del tutor del present treball, Pablo Rosser Limiñana, que ha entomat la direcció de la publicació per guiar l'autor i aconseguir els objectius proposats. Per tant, el treball és una oportunitat per millorar la comunicació interna de Voluntaris.cat que analitza i compara models paral·lels que ja estan en funcionament, com el de la Taula d'Entitats del Tercer Sector Social de Catalunya o ECAS, que ja apliquen un pla de comunicació interna amb els tècnics i tècniques de les seves federacions membres.

En aquest sentit el treball, tot i ser eminentment pràctic i d'aplicació professional, troba el seu marc teòric i els seus referents en altres informes, memòries i publicacions del sector derivats d'entitats com l'Observatori del Tercer Sector, La Confederació, la Taula d'Entitats del Tercer Sector Social de Catalunya o la Xarxa d'Economia Solidària de Catalunya. L'objectiu, doncs, és **donar una resposta al repte que presenta l'estat de la comunicació interna a l'entitat**, cercant l'estratègia, les tècniques i les accions concretes més adients per dur a terme el treball amb totes les seves garanties d'èxit.

A més, la comunicació interna és un dels elements encara per treballar i enfortir en el Tercer Sector. En el creixement del sector sense ànim de lucre ha rebut menor atenció una àrea que pot considerar-se el fonament de les activitats externes de la institució, i també de les promocionals: la comunicació interna (La Porte, 2000). Així doncs, fer un anàlisi exhaustiu de com la comunicació interna pot tenir un impacte positiu en l'estratègia comunicativa de l'entitat i en la **cohesió i unió dels seus públics interns**, esdevé un aspecte clau per construir un missatge i objectiu comú entre Voluntaris.cat i les seves entitats federades.

Metes i objectius

Els **objectius** del treball de fi de màster recullen metes que conduiran a l'adquisició d'un coneixement per obtenir els resultats desitjats del present treball. En aquest cas particular, el resultat final que es persegueix és l'elaboració d'un pla estratègic de comunicació interna a nivell territorial, per tant, obligatòriament els objectius han de descriure cap a on portarà aquest pla de comunicació. En l'ambició de cercar uns objectius realistes i coherents, es presenta com a objectiu general la següent premissa:

Objectiu general

- Dissenyar i implementar un pla de comunicació interna que permeti enfortir l'estratègia comunicativa entre Voluntaris.cat i els equips de comunicació de les seves entitats federades

En la consecució d'aquest objectiu, en primer lloc, s'haurà de fer una **auditoria de comunicació interna**, amb l'anàlisi dels públics interns als quals es dirigirà el missatge organitzatiu de la federació. "És a aquest públic intern – el personal de l'empresa- al qual s'ha d'informar i sensibilitzar, ja que es tracta d'un públic que necessiti informació i, per tant, és imprescindible atendre, canalitzar i controlar aquesta necessitat" (Cuenca, J, 2017). Tot i que els equips tècnics de comunicació les entitats no depenen laboralment de Voluntaris.cat, sí que tenen un estret lligam ja que formen part d'una xarxa que els hi dona suport, servei i acompanyament en matèria de voluntariat. En aquest sentit, les conclusions derivades d'aquesta investigació han de permetre la identificació dels públics de l'organització, l'anàlisi dels processos i dels estats de la comunicació amb aquests públics interns i la determinació dels missatges que es volen enviar en coherència amb la política global de l'organització (Oliveira, A., 2017).

L'objectiu general, del qual es deriven diferents objectius secundaris, haurà d'anar en coherència amb la metodologia i el marc teòric aplicat (Estanyol, 2016). Els objectius secundaris o específics, que es deriven de l'objectiu principal, són els següents:

Objectius específics

- **Crear un sentiment de pertinença** i cohesió entre els equips de comunicació de les entitats federades a Voluntaris.cat que afavoreixi la implicació en les tasques de comunicació proposades
- **Motivar la implicació** arreu del territori per aconseguir més impacte, presència i repercussió en matèria de voluntariat i associacionisme davant dels seus públics objectius.
- **Incrementar el nivell de participació interna** i intercanvi d'informació entre els tècnics i tècniques de comunicació del territori per millorar la difusió de les activitats, informes i notícies de Voluntaris.cat en les quals hi són protagonistes.

Els objectius persegueixen sobretot coordinar i dirigir diferents activitats per afavorir la retroalimentació i la socialització entre els diferents membres que integren les àrees de Comunicació de les entitats (Cuenca, J., 2017). L'intercanvi d'informació, doncs, serà aquí un element fonamental per aconseguir aquest esperit d'equip necessari que acompanyi en l'assoliment dels objectius generals i específics.

Marc teòric sobre la comunicació i el Tercer Sector

El **Tercer Sector a Catalunya** gaudeix d'una salut excepcional, amb un conjunt d'agents que doten a la societat civil organitzada de les eines necessàries per arribar a complir amb les seves missions. "Els Estats no arriben a cobrir totes les necessitats socials, i han afavorit legislacions que permeten el naixement i desenvolupament d'aquest sector: un conjunt d'**ONGs**, associacions i institucions sense afany de lucre que neixen fruit de la iniciativa de la ciutadania, amb l'objectiu de desenvolupar una missió social" (La Porte, 2005, p. 133). Alguns autors defineixen el Tercer Sector precisament com allò on no pot arribar ni el sector públic ni el sector privat, una cruïlla on es troba la força de la societat civil organitzada que dona resposta a les necessitats socials del seu país.



*Els Estats no arriben a cobrir totes les necessitats socials, i han afavorit legislacions que permeten el naixement i desenvolupament d'aquest sector: conjunt d'**ONGs**, associacions i institucions sense afany de lucre que neixen fruit de la iniciativa de la ciutadania*

És necessari destacar que el Tercer Sector d'Acció Social concretament es caracteritza per enfrontar sempre **situacions de desigualtat i exclusió social**, causades per problemes estructurals econòmics i socials de divergència social (EAPN-ES, 2019). Precisament, aquest és l'àmbit d'actuació de les entitats federades de Voluntaris.cat, que treballen en àmbits tan diversos com: infància, joventut, discapacitat, salut, gènere, gent gran, pobresa, pobresa energètica, sensellarisme, addiccions, inserció sociolaboral i/o exclusió social. El Tercer Sector d'Acció Social té, sense dubte, un pes significatiu. El 58% de les entitats reconegudes a Catalunya treballen amb infants, joves i famílies i altres col·lectius i l'atenció a la discapacitat psíquica i intel·lectual (La Confederació, 2019).

En aquest punt, és vital determinar quina capacitat tenen les entitats del Tercer Sector i de quins **recursos** disposen per poder potenciar la seva comunicació interna. "Les persones que treballen en una non-profit poden ser voluntaris o empleats, i tot i que la missió sigui social, per poder dur-la a terme amb professionalitat s'exigeix la qualitat d'un treball remunerat" (La Porte, 2005, p. 138). Sovint, la comunicació en les entitats del Tercer Sector ha sigut dependent d'un equilibri entre aquelles entitats que tenen recursos per poder pagar el sou d'un professional remunerat, aquelles que depenen de personal voluntari per dur a terme les seves activitats de comunicació i d'altres que opten per una fórmula híbrida entre totes dues propostes. Així doncs, ens trobem en un àmbit, el del Tercer Sector Social, on la força del treball determinada pel bé comú a través d'una missió social ve condicionada per les dimensions de les entitats. En aquesta línia, la meitat de les entitats a Catalunya ha afirmat en *l'Informe sobre Associacionisme i Voluntariat 2018* haver comptat amb persones remunerades, la qual cosa denota que el Tercer Sector també és un agent generador d'ocupació.

Les **dimensions de les entitats**, sovint, venen determinades pels seus volums d'ingressos i capacitat d'autogestió. Els trams econòmics més habituals (en ambdós

casos per sobre del 20%), són els que se situen en un volum d'ingressos d'entre 100.001 i 400.000 euros i el tram que representa un volum entre 400.001 i 1.000.000 d'euros (La Confederació, 2019). Només el 2% de les entitats a Catalunya tenen menys de 15.000 euros i només un 5% compta amb més de 10 milions d'euros. És important, a més, destacar que el Tercer Sector a Catalunya és un àmbit que depèn en un 39% del finançament públic. "Gairebé 4 de cada 10 euros prové de subvencions i convenis" (La Confederació, 2019, p. 13).

Conèixer les dimensions de les entitats, ens donarà una pista per saber quins són els recursos dels quals disposa el sector per contractar personal assalariat que pugui desenvolupar tasques de comunicació. En aquest sentit, tenint en compte que els públics interns als quals apel·la Voluntaris.cat en aquest treball, que es desglossaran més endavant amb un mapa de públics, són els tècnics i tècniques de comunicació de les entitats federades, és necessari saber fins a quin punt les entitats disposen de departaments de comunicació que puguin dur a terme el projecte de comunicació interna de Voluntaris.cat.

Un dels elements destacats dins del Tercer Sector és la seva aposta per a la **gestió democràtica i participació interna**. "La participació interna de tots els col·lectius involucrats i la Governança Democràtica esdevenen un element clau alhora que un repte organitzatiu" (La Confederació, 2019, p. 4). És en aquest punt on la comunicació interna esdevé un element fonamental. Segons Jordi Morató, la comunicació interna o social s'adreça als públics interns, a les persones que treballen a l'organització. "Els missatges de la comunicació interna s'orienten a la motivació" (Morató, 2012, p.96). Precisament, aconseguir la motivació i el sentiment de pertinença a una causa comuna en els tècnics i tècniques de les entitats federades és un dels punts que es plantegen en aquest treball. En aquest sentit, la motivació principal d'una institució del tercer sector està lligada als valors que es desitgen difondre i als problemes que es procuren resoldre (La Porte, 2005).



"La tecnologia ha permès l'obertura de noves fórmules de difusió i comunicació amb els seus integrants, així com amb la població en general, permetent una major participació"

El Tercer Sector ha trobat una oportunitat enorme per potenciar la seva comunicació gràcies a l'arribada del 2.0 i de les **noves tecnologies**. "La tecnologia ha permès l'obertura de noves fórmules de difusió i comunicació amb els seus integrants, així com amb la població en general, permetent una major participació" (EAPN-ES, 2019, p.12). L'estudi *Tercer Sector d'Acció Social, Mobilització Social i Voluntariat* de la Plataforma de Voluntariat d'Espanya apunta que els mitjans de comunicació de masses i les xarxes socials proporcionen un extraordinari mitjà a les organitzacions de la societat civil i als moviments socials. Segons l'Informe Mundial d'ONGs i Tecnologia 2019, el 90% de les entitats sense afany de lucre arreu del planeta, per exemple, ja fan servir xarxes socials.

Així doncs, les noves tecnologies i l'accés a Internet fan que la participació i la comunicació de les entitats obrin un nou camp de possibilitats amb una directa implantació dins del camp de la comunicació interna. "La comunicació interna se centra en els públics interns i tracta de **crear l'atmosfera de confiança** adequada per a promoure l'eficàcia del treball i coordinar voluntats entorn a una informació eficaç" (La

Porte, 2005, p. 142). Tot i que no hi ha suficients estudis que permetin veure quin és l'estat de la comunicació interna en el Tercer Sector, sí que podem detectar una major aposta per la comunicació en general: butlletins, xarxes socials, web corporativa, etc., en les entitats del Tercer Sector d'Acció Social.

Això, fa pensar que gràcies a les noves tecnologies, es poden dinamitar algunes barreres comunicatives típiques, com seria el cas de Voluntaris.cat, amb entitats federades arreu del mapa general de Catalunya i delimitades per territori: Barcelona, Tarragona, Girona i Lleida. La **distància geogràfica**, assenyalada per La Porte en el seu assaig *Potencialitat creativa de la comunicació interna en el tercer sector*, es veuria dinamitada gràcies a una gestió col·laborativa i horitzontal dels processos comunicatius a través d'eines digitals i de fàcil accés des de qualsevol punt del territori.

Si bé és cert que la comunicació interna és encara un camp per explorar dins del Tercer Sector en general, també ho és que hi ha diferents entitats a Catalunya que s'han pres molt seriosament la matèria de la comunicació i han elaborat els seus propis plans de comunicació. És el cas de la **Fundació Vicki Bernadet**, precisament una de les entitats federades de Voluntaris.cat, i el seu pla de comunicació 'Cuento contigo'. La fundació, que treballa en l'atenció integral, prevenció, formació i sensibilització dels abusos sexuals infantils (Zamora, 2019), compta amb un pla de comunicació que té com a objectiu ser una eina estratègica per apropar-se a la comunitat, sensibilitzar-la i involucrar-la de manera més activa amb la seva causa.

Precisament, aquest és l'objectiu del pla de comunicació interna de Voluntaris.cat: involucrar a les entitats amb totes les causes que toquen, sempre, sota el paraigua del voluntariat. El cas més representatiu al territori català seria el de **La Taula del Tercer Sector Social de Catalunya**, una plataforma de federacions que compta amb diverses eines per fomentar la seva comunicació interna amb les seves membres. Des de reculls de premsa diaris sobre temes d'interès, passant per Esmorzars de Comunicació trimestrals fins a una eina digital com és Slack, per vehicular les propostes i demandes de les entitats amb un vessant col·laboratiu i de compartició del coneixement. Tanmateix, cooperatives com Fem ProComuns, una cooperativa que assessora per aplicar metodologies de comunicació orgàniques i on els processos de participació siguin clau, amb el protagonisme de diverses interfícies: plataformes, web, missatgeria instantània, correu electrònic, presencialment, etc (Fem Pro Comuns, 2019).

El Tercer Sector a Catalunya, amb prop de **25.000 entitats** i **510.000 persones voluntàries**, té una gran oportunitat doncs per afavorir el coneixement mutu, empatia i sentit de pertinença entre les entitats d'un mateix sector, com és el de l'Acció Social. A més, una dada a favor és que el 44% de les actuals entitats van ser creades en el segle XXI, la qual cosa demostra el dinamisme del sector (Generalitat de Catalunya, 2018). L'elaboració d'un pla de comunicació interna que millori la participació interna i gestió democràtica dels equips de comunicació de les sòcies de Voluntaris.cat, doncs, esdevé una eina d'ambiciosa però a la vegada realista consecució.

Anàlisi de la situació de partida

Voluntaris.cat és una federació que aglutina al voltant de 339 entitats federades i que compta amb diversos serveis. La borsa de voluntariat per publicar ofertes de voluntariat, l'Escola de Formació, l'e-commerce de consum responsable 'El Mercat Social', l'aplicatiu de donacions 'Guanyem-hi tots!', el projecte de servei comunitari 'Mirades' o el sistema d'assegurances pel voluntariat de les entitats en són alguns exemples. Sense dubte, el servei en el qual centrarem la nostra mirada és el **servei de comunicació**, un servei de la Federació Catalana de Voluntariat Social que té com a objectiu difondre el voluntariat i l'associacionisme i promocionar la figura de la persona voluntària com agent promotor de canvis socials i transformador de la societat (Voluntaris.cat, 2019).

El servei de comunicació és transversal i obert a totes les entitats del territori. Actualment, és cert que hi ha certes entitats que en fan un ús més extensiu, en detriment d'algunes altres, que no l'utilitzen o ni tan sols el coneixen. El departament de comunicació de la Federació Catalana de Voluntariat Social és un altaveu de la missió, activitats i informacions d'actualitat de les entitats, a més de ser una eina per comunicar els missatges, accions i activitats de la mateixa organització.

Des del departament de comunicació, destaquen les següents vies de difusió obertes a les entitats:

- **Web:**

- Notícies: difusió d'informacions d'actualitat sobre temes d'interès de les entitats i promoció d'activitats, informes, projectes i fets rellevants.
- Opinió: espai on es publiquen articles d'opinió de les entitats sobre temes relacionats amb el sector, sempre amb l'eix temàtic del voluntariat com a element principal.
- Agenda: directori on es publiquen activitats i esdeveniments destacats de les entitats, excloent la formació.

- **Xarxes Socials:**

Voluntaris.cat dinamitza diàriament continguts a través de les xarxes socials (Facebook i Twitter) per reforçar les informacions destacades de la setmana.

- **Butlletins**

La FCVS compta amb diferents butlletins per mantenir informats als seus públics objectius. Els newsletters que envia són els següents

- Butlletí quinzenal: butlletí general que inclou informació d'actualitat del sector per a entitats i ciutadania.
- FCVS informa: butlletí intern per a temes que afecten a les entitats membres
- Formació: butlletí d'actualitat amb la darrera oferta de cursos, obert a entitats i voluntariat.

- **Gestió de la comunicació del portal social de Xarxanet.org**

Xarxanet.org és un portal de notícies referent en temes de voluntariat i associacionisme a Catalunya. Voluntaris.cat, des de l'any 2004, gestiona els continguts de l'àmbit social i el nodreix de manera que esdevé una eina de difusió perquè les notícies i actes destacables de les entitats membres guanyin visibilitat. El 2018, l'àmbit social va tenir més de 70.000 visites.

- **Videogaleria i fotogaleria**

Voluntaris.cat compta amb un servei on es recullen els vídeos més destacats de l'actualitat social de les entitats i també té un espai a Flickr amb galeries fotogràfiques dels actes i activitats on hi participa la FCVS.

- **Biblioteca d'interès**

El web corporatiu de Voluntaris.cat té un apartat de documents d'interès on s'hi poden trobar informes, guies, manuals i altres documents d'actualitat sobre voluntariat, Tercer Sector i associacionisme. Aquests documents poden ser generadors d'informació per a les entitats, o les mateixes membres generadores de coneixement poden fer servir aquest canal per difondre la seva documentació.

Dins del servei de comunicació de Voluntaris.cat, aquestes serien els canals més habituals a través dels quals es dona visibilitat a les entitats del territori. És important destacar que Voluntaris.cat organitza i participa en diferents activitats durant tot l'any que tenen un pes comunicatiu rellevant. De manera sintètica, aquests són els actes més habituals amb presència de les entitats membres de la FCVS.

ACTIVITAT	TERRITORI	DATA	ORGANITZADOR
Fira de Consum Responsable	Barcelona	Desembre	Ajuntament de Barcelona
Jornada Catalana de Voluntariat i Salut	BCN/GIR/LLEI/TGN	Octubre	Voluntaris.cat
Fira d'Entitats de Voluntariat Social	Girona, Lleida	Maig/Octubre	Voluntaris.cat
Tertúlies Socials	Girona	Trimestrals	Voluntaris.cat / Càtedra de RSU de la Universitat

			de Girona
Setmana del Voluntariat	Girona	Maig	Voluntaris.cat
Jornada de Voluntariat Social	Lleida	Octubre	Voluntaris.cat
Associa't a la Festa	Barcelona	Setembre	Ajuntament de Barcelona
TAST Social	Tarragona	Maig	Voluntaris.cat
Fira d'Economia Solidària de Catalunya	Barcelona	Octubre	Xarxa d'Economia Solidària de Catalunya
Nit del Voluntariat	Girona	Novembre	Voluntaris.cat
Dies Internacionals del Voluntariat	BCN/GIR/LLEI/TGN	Desembre	Voluntaris.cat
Assemblea General Ordinària	BCN/GIR/LLEI/TGN	Juny	Voluntaris.cat

Amb aquesta taula es poden apreciar els actes anuals en els quals la Federació Catalana de Voluntariat Social té una rellevant presència, sigui perquè n'és l'organitzadora o perquè hi participa activament amb l'objectiu de donar visibilitat a les entitats i la tasca. En aquest sentit, la participació interna de les entitats esdevé un element clau per fer d'aquestes activitats un altaveu on es potencii el treball en xarxa i la comunicació col·laborativa.

De la mateixa manera, durant l'any se celebren diferents dates assenyalades on les entitats federades realitzen diverses campanyes de comunicació, fan la seva incidència política i sensibilitzen al conjunt de la població sobre problemàtiques socials generadores de desigualtat no resoltes. Algunes d'aquestes dates coincideixen amb dies internacionals, que es resumeixen a continuació, amb el prisma posat sobretot en aquells de contingut social:

MES	EFEMÈRIDE
Gener	Dia Internacional de l'Educació (24/1)

Febrer	Dia Mundial contra el Càncer (4/2)
Febrer	Dia Mundial de la Justícia Social (20/2)
Març	Dia Internacional de la Dona (8/3)
Març	Dia Mundial del Síndrome de Down (21/3)
Abril	Dia Mundial de Conscienciació sobre l'Autisme (2/4)
Abril	Dia Mundial de la Salut (7/4)
Maig	Dia Internacional de les Famílies (15/5)
Juny	Dia Mundial del Donant de Sang (14/6)
Juny	Dia Mundial dels Refugiats (20/6)
Agost	Dia Internacional de la Joventut (19/8)
Setembre	Dia Internacional de la Pau (21/9)
Octubre	Dia Internacional de la Gent Gran (1/10)
Octubre	Dia Mundial de la Salut Mental (10/10)
Octubre	Dia Internacional per a l'Erradicació de la Pobresa (17/10)
Novembre	Dia Mundial de la Infància (20/11)
Novembre	Dia Internacional de l'Eliminació de la Violència Masclista (25/11)
Desembre	Dia Mundial contra la SIDA (1/12)
Desembre	Dia Internacional de les Persones amb Discapacitat (3/12)
Desembre	Dia Internacional del Voluntariat (5/12)
Desembre	Dia des Drets Humans (10/12)

El tret més universal de les entitats socials, comú a la gran majoria de les definicions proposades, és que són institucions guiades per valors diferents de la rentabilitat econòmica i el benefici (La Porte, 2000). "Els recursos econòmics i humans s'inverteixen en una missió social, que té l'atractiu del servei al bé comú i es concreta en un àmbit,

com un sector econòmic desfavorit, l'educació d'un país, les víctimes d'un tipus de malaltia o el desenvolupament de la cultura (La Porte, 2005). En aquest sentit, la majoria de les entitats federades de Voluntaris.cat, en especial aquelles amb una trajectòria més dilatada, amb més capacitat de mobilització o simplement, amb més recursos, desenvolupen accions i campanyes que coincideixen, en la seva majoria, amb les dates assenyalades anteriorment i on la presència del voluntariat és vital per poder dur a terme llurs activitats.

1. El Mulla't per l'Esclerosi Múltiple

És una campanya que se celebra durant el mes de juliol, organitzat per la Fundació Esclerosi Múltiple, on la ciutadania, empreses i diverses institucions públiques se sumen a una jornada festiva a més de 600 piscines de Catalunya amb l'objectiu de captar fons per lluitar contra la malaltia de l'esclerosi múltiple. En total, s'han fet 26 edicions.

2. Posa't La Gorra!

És una acció de solidaritat amb infants i adolescents amb càncer. Organitzada per AFANOC, té com a objectiu normalitzar la malaltia i pal·liar les necessitats que sorgeixen a partir del seu diagnòstic. L'activitat se celebra en diverses dates durant l'any a Port Aventura World, Barcelona, Tàrraga, Mollerussa, Collblanc, Lleida, Tortosa i altres poblacions de Catalunya.

3. La Magic Line

És una mobilització solidària organitzada per Sant Joan de Déu Barcelona, en benefici de les persones amb situació de vulnerabilitat. Diferents equips realitzen accions solidàries i participen en una caminada multitudinària pels turons de la ciutat amb més de 1.000 voluntaris i més de 13.000 persones participants. Els fons recaptats s'inverteixen en projectes socials de l'entitat religiosa i altres entitats.

4. La Tamborinada!

La Fundació La Roda i les seves entitats promouen la cultura popular i el lleure infantil amb una festa solidària i inclusiva que se celebra anualment al Parc de la Ciutadella, amb la participació de més de 1.000 persones voluntàries.

5. Connecta't al blau!

L'Associació Aprenem organitza una festa solidària per sensibilitzar sobre l'autisme, amb el suport del voluntariat per gestionar diferents activitats programades a Barcelona, a més de la venda de merchandising de l'entitat i amb l'objectiu d'acabar amb els estereotips que envolten el Trastorn de l'Espectre Autista.

6. Les Festes del Cor

CorAvant és l'entitat que informa sobre la realitat que viuen els infants i joves que neixen amb malalties cardiovasculars. El Parc d'Atraccions del Tibidabo i Port Aventura World acullen anualment un esdeveniment solidari per sensibilitzar sobre la causa.

7. Fes un gest per l'ELA!

La Fundació Miquel Valls va crear una campanya on animava a tothom a fer-se una fotografia i penjar-la a les xarxes socials, amb la imatge d'una mà i els dits amb forma de lletra L. Aquesta campanya, se celebra anualment i rep el nom de 'Fes un gest per l'ELA!'.

8. El Gran Recapte d'Aliments

El Gran Recapte és una campanya de recollida d'aliments bàsics organitzada pel Banc dels Aliments i que té lloc als quatre territoris. L'objectiu és recuperar els excedents alimentaris de les empreses de distribució d'aliments i redistribuir-los entre les persones necessitades de manera gratuïta.

9. La iMAGInada!

Tarragona veu cada any com aquesta fira autogestionada, que se celebra als Jardins del Camp de Mart de Tarragona, aplega més de 100 actes amb la presència del voluntariat, on ofereixen una alternativa al model capitalista amb tallers, xerrades, mercadets d'artesania, espectacles, etc.

10. Donacions de Sang

El Banc de Sang organitza anualment 4.000 col·lectes de sang per tot Catalunya, per assegurar que tots els malalts tenen sang, amb la col·laboració de més de 2.000 persones voluntàries arreu del territori.

11. Cens Sense Llar

La Fundació Arrels celebra cada any la campanya del Cens Sense Llar, una iniciativa que té com a objectiu recopilar de primera mà informació sobre les persones sense llar fent enquestes a gent que viu al ras. Durant una nit, fins a 600 persones voluntàries hi participen, i amb les dades que es recullen es poden dissenyar accions per fer incidència política i aportar solucions a un problema de base estructural.

En general, l'anàlisi de la situació de partida ens indica que la comunicació interna no ha sigut un afer primordial per a les entitats del Tercer Sector. "A les entitats sense afany de lucre espanyoles, és majoritària la falta de programes sistemàtics que contribueixin a aquests processos de comunicació que, amb freqüència, semblen encomanats a una evolució natural i informal entre els seus membres (Balas, 2012, p.189). En la seva obra '*La gestió de la comunicació en el Tercer Sector: com millorar la imatge de les ONG*', Balas ens assenyala que alguns estudis i anàlisis estatals constaten que la comunicació interna encara és fràgil.

En el cas de Catalunya, només algunes entitats amb grans dimensions com són La Taula del Tercer Sector de Catalunya, Caritas de Catalunya o Creu Roja Catalunya es poden permetre elaborar plans de comunicació interna amb unes garanties tàcites del seu correcte compliment. En el cas de Voluntaris.cat, la comunicació interna actual encaixa a la perfecció amb la definició proposada per Balas. "Els mètodes de gestió es caracteritzen per tenir sistemes de comunicació interna més formals que oberts" (Balas, 2012, p.122).

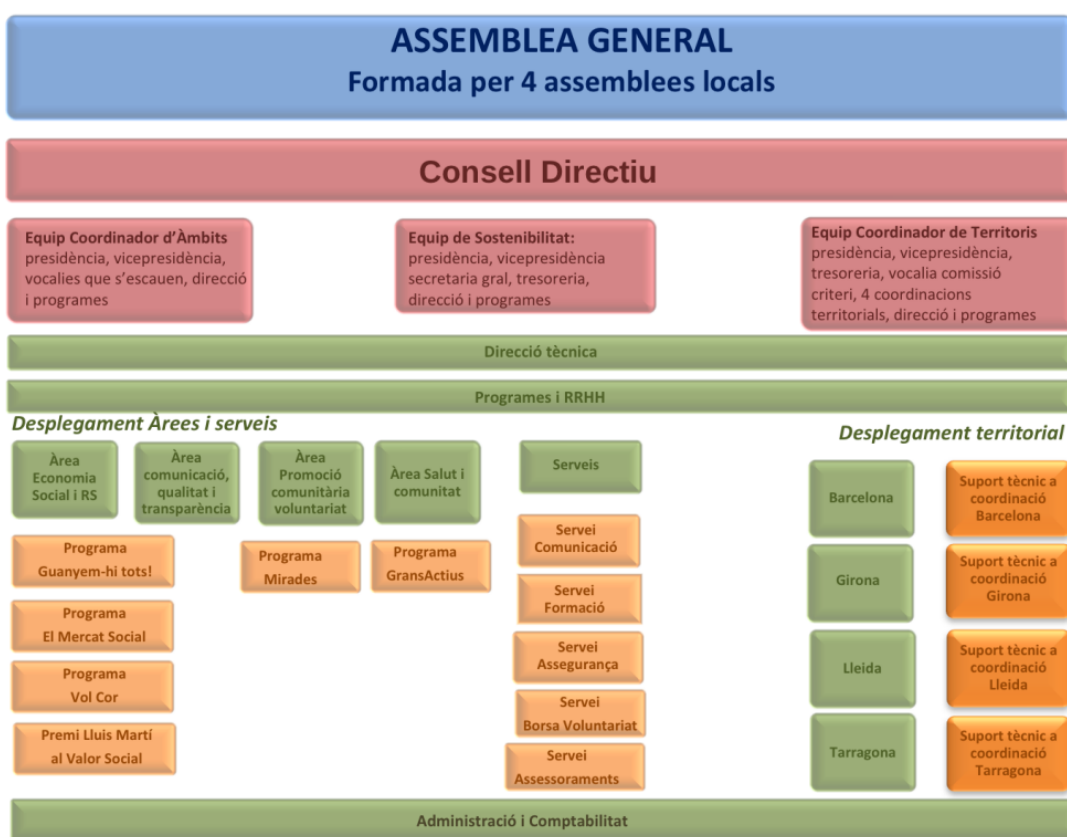
Tot i el progrés en el bon govern i la millora de la qualitat en la presa de decisions de la Federació Catalana de Voluntariat Social, avalats per reconeixements externs com el Balanç Social atorgat per la Xarxa d'Economia Solidària de Catalunya, és cert que encara hi ha estils de direcció fonamentalment uniformes, un escàs grau d'implicació del personal no directiu en l'assumpció de decisions i sistemes de control més formals que informals. Fer d'aquest pla de comunicació interna dirigit als responsables de comunicació de les entitats sòcies una eina de gestió col·laborativa i enfortir els processos comunicatius interns, és, doncs, un dels grans reptes que es prefiguren en aquest treball.



Sessió plenària a l'Assemblea General Ordinària de Barcelona 2019. Font: Voluntaris.cat

Missió, visió i valors

Voluntaris.cat s'estructura amb una Assemblea General formada per quatre assemblees locals (Barcelona, Tarragona, Lleida i Girona), que és el màxim òrgan de govern. En la jerarquia de l'organigrama li segueix el Consell Directiu, presidit per Jordi Balot i Toldrà, amb tres equips: Coordinació d'Àmbits, Coordinació de Territoris i Sostenibilitat. En l'encaix entre els càrrecs directius i les posicions tècniques, es troba la Direcció Tècnica, encapçalada per Eulàlia Mas. En l'organigrama continua l'Àrea de Programes i RRHH, i tot seguit li segueixen totes les àrees i programes tècnics de Voluntaris.cat: Economia Social i RS, Comunicació i Qualitat, Promoció Comunitària, Salut i Comunitat, etc.



En total, per aconseguir la missió, visió i valors de Voluntaris.cat els recursos que es destinen són 17 persones assalariades, 12 persones voluntàries electes al Consell Directiu i 77 persones voluntàries de programes. Per a l'elaboració del següent apartat, s'ha fet servir informació corporativa de Voluntaris.cat, trobada als seus documents estatutaris.

La missió

La **missió** és la finalitat primordial de l'organització, allò per la qual va ser concebuda. "La missió fa referència a la finalitat genèrica, que és de tipus social en aquest cas: es cerca satisfer una necessitat social a favor del bé comú" (La Porte, 2000, p. 11) La missió de Voluntaris.cat, segons els seus Estatuts, és promoure i reconèixer el voluntariat social com agent protagonista de l'acció entre els més desfavorits.

La visió

La **visió** fa referència a les metes o els objectius que constitueixen la raó de ser Voluntaris.cat. L'informe de La Porte destaca la necessitat d'una visió de conjunt, de tot l'equip, amb totes les seves àrees de treball i amb els treballadors (La Porte, 2000). En el cas de Voluntaris.cat, en la visió de l'entitat podríem destacar:

- Fomentar el voluntariat social com a agent transformador de la societat
- Promoure la millora de la qualitat de vida dels col·lectius atesos per les entitats mitjançant el voluntariat social
- Treballar per al reconeixement del voluntariat social per part de les institucions públiques i altres agents socials i defensar un marc normatiu legal que li doni empara.

Els valors

Els **valors** són la identitat de la institució, és a dir, són aquells principis sota els quals s'identifica l'organització i que defineixen la seva manera d'actuar, de ser i fins i tot de comunicar. En la seva tesi Principis de comunicació interna en el tercer sector, La Porte distingeix en les entitats sense afany de lucre valors generals com la solidaritat, l'interès col·lectiu per sobre de l'individual o la connexió amb la naturalesa humana. Des de Voluntaris.cat, es destaquen els següents valors, que es recullen dels principis fundacionals de la FCVS.

- **Responsabilitat:** envers les accions que es duen a terme amb els col·lectius més desfavorits s'han de fer de manera responsable.
- **Compromís:** amb els seus públics tant externs com interns, per transformar l'acció social en alguna cosa més que una simple activitat.
- **Il·lusió:** en la manera de treballar per la causa voluntària, amb una mirada optimista de sector.
- **Acollida:** cap a tota persona que necessiti un assessorament i que la FCVS pugui ser una eina d'ajuda en matèria de voluntariat social.
- **Innovació:** per proposar nous serveis cap a les entitats federades que s'adaptin als canvis socioeconòmics i estructurals del dia a dia.

Anàlisi DAFO

“El **DAFO** consisteix en una anàlisi de les febleses, amenaces, fortaleses i oportunitats en un àmbit comunicatiu de la marca, l’empresa o institució triada per elaborar el treball” (Estanyol, 2016). En aquest punt del treball, serà necessari abordar aquests quatre punts des del punt de vista comunicatiu de l’organització, i sobretot, de com es pot percebre el pla de comunicació interna entre els seus públics clau, com indica Estanyol.

A més, l’elaboració de l’anàlisi DAFO ens serà útil per determinar el funcionament de la comunicació interna dins de Voluntaris.cat. “S’ha d’aclarir que les debilitats i fortaleses es refereixen a aspectes interns de l’organització relacionats amb la comunicació interna” (UNED, 2019). No obstant això, les amenaces i les oportunitats vénen determinades per l’entorn, per la competència, etc. (Estanyol, 2016). En aquest treball posem la mirada sobretot en les característiques de l’entorn, ja que al tractar-se d’una federació única en la promoció del voluntariat a Catalunya, no tenim competència que pugui alterar les fites plantejades.

Febleses

“Les **febleses** són aspectes que limiten o redueixen les capacitats de desenvolupar efectivament l’estratègia de relacions públiques de l’organització” (Xifra, 2014). En aquest sentit, podem diferenciar les següents febleses dins de Voluntaris.cat, fixant-nos en els aspectes comunicatius de l’organització:

- Escassetat de fluxos de comunicació entre l’Àrea de Comunicació de Voluntaris.cat i les àrees de comunicació de les entitats
- Dificultat per trobar que aquests fluxos d’informació siguin horitzontals, i no vinguin imposats per l’Àrea de Comunicació de Voluntaris.cat o Direcció
- Manca d’elements tècnics i eines que permetin implementar aquesta comunicació transversal
- Manca de feedback i de relació amb els companys/es de comunicació de les entitats federades
- Poca capacitat per convèncer sobre l’efectivitat d’aquest nou procés de comunicació interna que es vol implementar

Amenaces

“Són les forces de l’entorn de l’organització que poden impedir la implantació d’una estratègia, reduir la seva efectivitat, incrementar els riscos de la mateixa o els recursos que es requereixen per a la seva implantació” (Estanyol, 2016). Tenint en compte que les **amenaces** vénen determinades per l’entorn, Voluntaris.cat es troba amb aquesta realitat:

- Possibilitat de denegació dels recursos necessaris per part de les convocatòries de subvencions públiques per poder dur a terme el pla

- Desconfiança per part del públic intern clau, els tècnics i tècniques de comunicació de les entitats, per integrar el pla en el seu dia a dia.
- Necessitat d'adaptar-se a la realitat de les entitats i els alts fluxos de treball per tal de crear sentiment de cohesió i pertinença

Fortaleses

“Les **fortaleses** són les capacitats de recursos, posicions obtingudes i, en conseqüència, avantatges competitives que deuen i poden servir per explotar oportunitats”. En aquest sentit, Voluntaris.cat té un gran gruix de fortaleses a causa de la seva àmplia trajectòria de més de 30 anys de vinculació amb les entitats federades i pel seu recorregut històric en la consolidació com a agent sensibilitzador en matèria del voluntariat a tot el territori.

- Voluntaris.cat compta amb relació consolidada amb les seves federades a través de múltiples jornades, actes, seminaris i diferents serveis amb els quals les dota de recursos.
- La reputació de l'entitat es manté en uns nivells elevats entre les seves federades ja que està situada com a federació referent en el Tercer Sector, a l'alçada d'altres federacions com ECOM, Lafede.cat, La Confederació o grans entitats com Caritas Catalunya o Creu Roja Catalunya.
- La FCVS compta amb el suport d'institucions públiques com el Departament de Treball, Afers Socials i Famílies de la Generalitat de Catalunya o l'Ajuntament de Barcelona que anualment i històricament finança les activitats de l'entitat.
- Les entitats federades paguen una quota anual per formar part de la FCVS i aquesta inclou una sèrie de serveis, entre ells el de comunicació.
- El personal de comunicació de les entitats té accés a recursos tecnològics com ordinadors, correus, connexió a Internet, etc.
- Els tècnics i les tècniques de comunicació de les entitats tenen coneixements sobre eines informàtiques, gestió de xarxes, butlletins, redacció, etc., i pot facilitar la presa de decisions i el desenvolupament de les accions a dur a terme.

Oportunitats

Per últim, “les **oportunitats** són elements que suposen un avantatge competitiva per a l'organització” (Estanyol, 2016). És un element que també ve condicionat per l'entorn, per tant, en aquest punt es destaca el següent.

- Incentivar la participació interna de les entitats amb l'objectiu d'establir circuits bidireccionals que incrementin els impactes comunicatius.
- Possibilitat de crear un entorn de treball àgil, flexible i que ajudi recíprocament a aconseguir els objectius de comunicació de Voluntaris.cat i de les entitats
- Millora de la imatge de FCVS i de la seva reputació, amb una major participació de tot el territori
- Utilització de les eines tecnològiques existents que permetin establir aquests canals de comunicació interna horitzontals

Els públics

En el Tercer Sector, com en qualsevol altra àmbit de caràcter públic o privat, les organitzacions sense afany de lucre tenen els seus **públics objectius**. En el cas de les entitats socials, els públics prenen encara un pes més rellevant. “Els públics del Tercer Sector són complicats perquè solen ser molt exigents” (Balas, 2012, p. 757). Montserrat Balas ens proposa definir el públic objectiu amb una taxonomia la qual es concreta amb un mapa de públics.

Segons Balas, el **mapa de públics** és un instrument de definició qualitativa de cada públic, per la qual cosa ens resultarà de gran ajuda a l'hora d'orientar qualitativament el pla de comunicació (Balas, 2012). Els públics d'interès que proposa Balas s'agruparien en 12 importants col·lectius, que s'esmenten a continuació:

- Públic intern: treballadors, directius de les entitats i voluntariat
- Públic ambivalent: patrons, socis, assemblees
- Entitats del Tercer Sector: associacions, fundacions, cooperatives, mutualitats, etc.
- Administracions públiques: locals, autonòmiques, estatals i europees.
- Polítics: parlamentaris nacionals, autonòmics, etc.
- Empreses: líders de la companyia, agrupacions empresarials, etc.
- Sindicats i representants dels treballadors.
- Públics financers: bancs, institucions financeres, etc.
- Mitjans de comunicació
- Líders d'opinió
- Persones usuàries o destinatàries dels serveis: col·lectius en situació de vulnerabilitat, persones amb discapacitat, persones migrades, etc.
- Opinió pública: ciutadania i societat civil

Aquesta classificació elaborada per Balas i aplicada al Tercer Sector, ens serà de gran ajuda per determinar el mapa de públics de Voluntaris.cat. A partir d'una llista el més detallada i completa dels grups i persones que interactuen amb la Federació Catalana de Voluntariat Social, poden determinar que el mapa de públics generals de l'entitat seria el següent:



D'aquesta classificació general dels públics objectius de l'entitat, en el present treball ens centrarem en els públics interns, és a dir, el principal stakeholder de l'organització, que el conformen els empleats, i dins de la plantilla, un subgrup essencial format per directius i alts nivells professionals (Cuenca, 2018). En el cas de Voluntaris.cat, estaríem parlant d'un públic intern més complex, ja que amb aquest pla de comunicació interna no ens dirigim només als professionals que treballen i col·laboren amb l'entitat, com serien l'equip tècnic, el Consell Directiu i el voluntariat, sinó que apel·lem a un perfil molt concret vinculat precisament a les entitats sòcies: **els responsables de comunicació** d'aquestes entitats.

"L'heterogeneïtat de públics interns en el Tercer Sector fa necessari que establexin accions de comunicació exclusives en el nostre pla de comunicació per mantenir el nivell de motivació i de cohesió interna adequada per garantir que els valors de posicionament que pretenem transmetre estiguin avalats des de l'interior" (Balas, 2012, p. 768). La Federació Catalana de Voluntariat Social té encara un panorama més complex, ja que els públics interns als quals ens dirigim són treballadors, no directament lligats a Voluntaris.cat, sinó vinculats i en plantilla de les entitats sòcies dels quatre territoris.

Cuenca destaca que la comunicació interna amb externs és una realitat en diferents organitzacions i posa l'accent en la dificultat de disseminar els *stakeholders* d'organitzacions molt grans amb dispersió geogràfica i complexitat organitzativa, com és el cas de Voluntaris.cat, una federació catalana que aglutina entitats de tot el territori (Cuenca, 2018). "Els destinataris de la comunicació interna també poden ser col·lectius que, estant físicament fora de les empreses, sostinguin una relació molt directa amb aquestes" (Cuenca, 2018, p.14).

Un avantatge que assenyala Balas, és que el públic intern del qual parlem té una alta involucració emocional amb les entitats que treballa i, per tant, requerirà d'una comunicació interna simètrica i bidireccional, potenciant els espais d'horitzontalitat i presa de decisions democràtiques (Balas, 2012). Ens trobem en un panorama on, tot i que l'anàlisi de la situació de partida és realista amb la idiosincràsia actual de l'organització, també hi ha un ampli camp de millora i d'establiment d'una estratègia comunicativa comuna que permeti enfortir la relació de Voluntaris.cat amb les entitats, i de les entitats amb Voluntaris.cat.

Segons l'acta de l'Assemblea General Ordinària, celebrada el 14 de juny de 2019 al Centre Artesà Tradicionari, el cens d'entitats actuals de Voluntaris.cat és:

- Barcelona: 218 entitats
- Girona: 43 entitats
- Lleida: 38 entitats
- Tarragona: 40 entitats

Sense ànim d'enumerar i mencionar a totes les entitats federades de la Federació Catalana de Voluntariat Social, sí que es destacaran a mode de síntesi i per territori a les entitats federades amb una vinculació més estreta, activa i participativa amb la Federació Catalana de Voluntariat Social:

- **Barcelona:** ACIDH, AFANOC, Fundació Àmbit Prevenció, Associació Benestar i Desenvolupament, Fundació ARED, Centre d'Acollida Assís, Avismón Catalunya, Fundació Bayt-Al-Thaqafa, Casal dels Infants, Fundació Catalunya La Pedrera, Fundació Joan Salvador Gavina, Associació Coravis, Enriqueta Villavecchia, Fundació Jubert Figueras, Fundació La Roda, Associació Nou Horitzó, Oncolliga, Som Fundació, Fundació Privada Servei Solidària, Amics de la Gent Gran, Creu Roja Catalunya, Càritas Catalunya, Fundació Privada ARSIS, ABFRICAT, Fundesplai, Fundació Palioclínic
- **Girona:** AECC Catalunya Contra el Càncer Girona, Càritas Diocesana de Girona, Dret a Morir Dignament, Associació Donants de Sang, Fundació Banc dels Aliments, Oncolliga Girona, Fundació Ramon Noguera, Fundació Sant Vicenç de Paül, Fundació Sergi, Associació Prevenció malalties del cor –Gicor , Grup MIFAS.
- **Lleida:** AFANOC Lleida, Fundació Vege Blanca, Down Lleida, Fundació Social Sant Ignasi de Liola, Associació de Caritat Sant Vicenç de Paül, Associació Alba, Fundació Privada llersis, Associació Provincial de Laringectomitzats
- **Tarragona:** Associació Quilòmetre Zero, Aprodisca, Taller Baix Camp, Associació Atzavara, Creu Roja Tarragona, Projecte Home Tarragona, Caritas de Tarragona, Pàdel amb tu, Fundació Santa Teresa del Vendrell, Associació de Paràlisi Cerebral La Muntanyeta.

L'estratègia de comunicació

Voluntaris.cat té una característica diferenciadora que marcarà l'any 2020: a partir del 12 de novembre del 2019, i fins a la mateixa data de l'any posterior, estarà d'aniversari i **celebrarà 30 anys d'història**. Aquesta premissa és l'ham per motivar i seduir els nostres públics interns, a banda de mostrar davant la societat i altres públics externs una aliança comunicativa amb la resta d'entitats que es materialitzarà, precisament, durant el trienni de la seva fundació.



“L'estratègia estarà relacionada a partir de llavors amb una forma de coneixement encaminada a la recerca de la manera més adequada per satisfer uns objectius mitjançant l'ús dels mitjans”

Cuenca (2016, p 29)

Smith destaca, de la mateixa manera, que el pla de comunicació estableix estratègies tenint en compte dos elements: els objectius i els públics (Smith, 2013). És essencial, doncs, conèixer els recursos dels quals disposen les entitats, que són més aviat poc, i ser sensibles respecte a la millor manera d'optimitzar-los i treure'n el màxim rendiment. “Cada vegada preval més la interactivitat i la relació fiable, sensible, empàtica i segura” (Cuenca, 2016, p.30). En aquest punt, haurem de discernir quines estratègies s'hauran de seguir per arribar als objectius plantejats. En tot cas, aquestes estratègies seran proactives, és a dir, les estratègies on l'organització pren la iniciativa (Smith, 2013).

ESTRATÈGIES SEGONS ELS OBJECTIUS

Objectiu general: Dissenyar i implementar un pla de comunicació interna que permeti enfortir l'estratègia comunicativa entre Voluntaris.cat i els equips de comunicació de les seves entitats federades.

Estratègia: Informar i habilitat un espai d'intercanvi d'informació per a les entitats federades que permetin una comunicació transparent i bidireccional on es puguin recollir dubtes, suggeriments, propostes, sobre aquest nou pla.

Objectiu específic 1: Crear un sentiment de pertinença i cohesió entre els equips de comunicació de les entitats federades a Voluntaris.cat que afavoreixi la implicació en les tasques de comunicació proposades

Estratègia: *Engagement* del públic mitjançant eines i canals perquè puguin publicar els seus continguts i nodreixin Voluntaris.cat d'informació perquè puguem difondre-la a través del web, xarxes socials, butlletins, etc.

Objectiu específic 2: Motivar la implicació arreu del territori per aconseguir més impacte, presència i repercussió en matèria de voluntariat i associacionisme davant dels seus públics objectius

Estratègia: Potenciar amb les entitats una comunicació basada a generar contingut susceptible de convertir-se en notícia o d'interès periodístic

Objectiu específic 3: Incrementar el nivell de participació interna i intercanvi d'informació entre els tècnics i tècniques de comunicació del territori per millorar la difusió de les activitats, informes i notícies de Voluntaris.cat en les quals són protagonistes.

Estratègia: Cercar l'aliança amb els tècnics de comunicació de les entitats mitjançant trobades, reunions de seguiment, Esmorzars de comunicació per sumar forces.

L'estratègia, alineada amb els objectius del pla de comunicació interna, s'haurà d'ubicar en una calendarització concreta per materialitzar totes les accions proposades. Balas ens recorda una cita de Mataix en la qual s'afirma que dirigir una ONG amb estratègia exigeix conèixer i saber aplicar determinades tècniques i requereix una disposició mental i una actitud adequades que han de ser compartides per qui les integren (Balas, 2012). En aquest sentit, la celebració del 30è aniversari serà l'excusa, si es permet la utilització d'aquest mot, per crear aquest sentiment de compartir una mateixa missió, que és el reconeixement del paper del voluntariat i de la tasca de les entitats arreu del territori. A més, el 30è aniversari és el moment històric clau per encetar aquest pla de comunicació interna que respon a una necessitat de reinventar la manera en com Voluntaris.cat es relaciona amb el seu públic intern, les entitats federades, i de maximitzar els missatges que es difonen cercant la màxima coordinació, implicació, horitzontalitat i transparència.



Sessió de treball entre entitats federades. Font: Voluntaris.cat, Flickr

Les tècniques i accions de comunicació interna

En aquest punt del desenvolupament del pla de comunicació interna, probablement hem arribat a l'apartat més pràctic i metòdic del mateix, el de les **tècniques de comunicació interna** que farem servir. Com hem anunciat prèviament a l'anàlisi de la situació de partida, Voluntaris.cat té diferents vies dins del servei de comunicació per difondre les iniciatives de les entitats federades, però en l'actualitat no disposa d'un canal de comunicació interna propi per establir fluxos de comunicació i de gestió del treball horitzontals, prescindint del correu electrònic com a eina mare de comunicació. En aquesta presa de decisions col·lectives cal, doncs, establir tècniques i accions que ajudin a Voluntaris.cat a assolir els objectius plantejats.

“A l'hora de planificar les accions més adequades, s'ha de tenir en compte que disposem d'eines de comunicació interna específiques per moments clau entre l'organització i l'equip humà” (Coll, 2016, p.10). De les accions que destaca Coll en el seu assaig sobre la *Gestió de la comunicació interna*, podem diferenciar entre **accions offline i accions online**. Entre les que són de més interès per al pla de comunicació, destacarem les següents tècniques que es faran servir en diferents moments de l'any 2020, sobretot durant la fase inicial del pla.

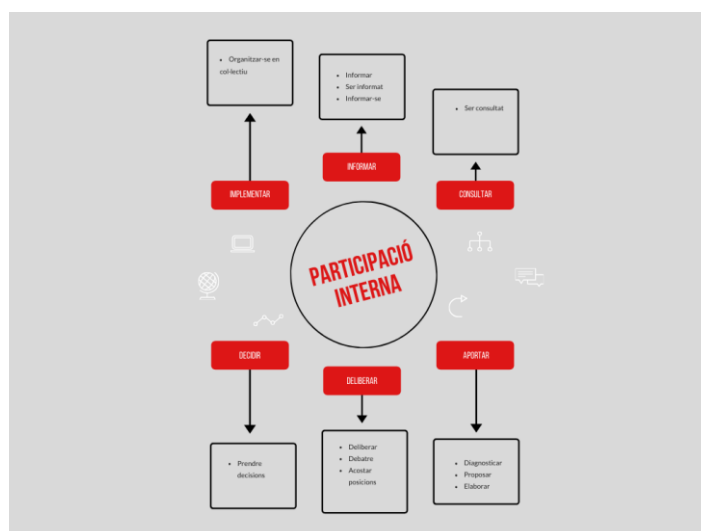
- **Offline i interpersonal:** Seminaris (Esmorzars de Comunicació), Reunions de Seguiment
- **Online i mitjans digitals:** Intranet, enquestes i núvols compartits

De la mateixa manera, Cuenca destaca les reunions informatives, la Intranet i les eines 2.0 com dos dels canals més utilitzats. “La comunicació interna 2.0 es caracteritza per facilitar l'accés a la informació a tots els treballadors per igual i fomentar la participació alhora de generar, completar i difondre continguts” (Cuenca, 2016, p. 50). Aquesta horitzontalitat i descentralització que donen les eines en línia, és precisament el que persegueix el pla, per tant, s'optarà per la complementació de tècniques online i offline.

Per a potenciar i motivar a les entitats a una correcta participació interna, s'haurà de seguir aquest mapa conceptual elaborat per la cooperativa Fem ProComuns en el Taller de comunicació interna organitzat per Voluntaris.cat

Mapa conceptual:

- Informar
- Consultar
- Aportar
- Deliberar
- Decidir
- Implementar



Les tècniques són aquelles accions elaborades en un mapa temporal concret (Estanyol, 2017). En aquest sentit, les tècniques proposades hauran d'aconseguir que tots els públics interns de Voluntaris.cat puguin informar i ser informats, ser consultats, permetre que puguin fer aportacions, facilitar les deliberacions, prendre decisions de manera compartida i implementar les decisions preses en equip. Tenint en compte l'horitzó de l'any 2020, aquestes són les tècniques que es faran servir, diferenciades entre l'online i l'offline.

Tècniques offline:

- **Esdeveniments interns (Esmorzars de Comunicació):** és un meeting presencial amb els responsables de comunicació de les entitats federades que se celebrarà de manera trimestral. En aquesta reunió de treball, en format esmorzar, es convidarà a un periodista o professional de la comunicació destacat per tractar una temàtica concreta. És una tècnica duta a terme per La Taula d'Entitats del Tercer Sector de Catalunya o ECAS (Entitats Catalanes d'Acció Social), que periòdicament convoquen a les seves entitats membres per posar en comú temes rellevants, preveure futures accions o treballar propostes conjuntes. Alguns exemples de sessions que s'han realitzat al llarg del 2019 són:
 - “La informació social en temps de convulsió política”, Míriam Vila (cap de societat de TV3”. Març 2019. *Esmorzar de comunicació de La Taula del Tercer Sector*.
 - “El tractament informatiu de les emergències socials”, Elena Freixa (cap de societat del Diari ARA). Juny del 2019. *Esmorzar de comunicació de La Taula del Tercer Sector*.
 - “La comunicació digital i la gestió d'Intermon Oxfam”, Eva Moure, responsable digital de l'Àrea de Comunicació d'Intermón Oxfam. Octubre del 2019. *Esmorzar de comunicació de La Taula del Tercer Sector*.

En el cas de Voluntaris.cat, les intervencions dels convidats haurien d'anar encaminades a millorar la pràctica comunicativa de les entitats federades. “Les reunions informatives constitueixen un instrument de comunicació de gran eficàcia i que facilita la mobilització” (Cuenca, 2016, p.49). En aquestes trobades, la transmissió dels missatges es realitza mitjançant la interlocució directa. A banda de gaudir d'un càtering i de ser una sessió més aviat formativa, serà una oportunitat per fer seguiment de la implementació del pla de comunicació. Per tant, la reunió es dividirà en dues parts: 1'5h de formació, i 1h de seguiment i treball en equip.

- **Reunions informatives:** A diferència dels Esmorzars de Comunicació, que seran organitzats per a tot el territori, les reunions informatives seran de caràcter local. El format de les reunions pot ser de caràcter general, convencions, o bé reunions de grups més reduïdes (Cuenca, 2016). Les reunions informatives es realitzaran de manera trimestral a cada territori, i l'objectiu de les reunions serà treballar aspectes de la comunicació més específics de les entitats de cada demarcació

territorial, tenint en compte les activitats pròpies d'aquest territori: Barcelona, Tarragona, Girona i Lleida.

Tècniques online:

- **Correu electrònic i llistes de distribució:** el correu electrònic és l'eina més utilitzada per les empreses per comunicar-se amb els seus treballadors (93,1%) i també la que es considera de major utilitat (49,5%) (Morató, 2012). En aquest cas, el correu electrònic serà la principal via de comunicació amb les entitats per enviar les convocatòries dels Esmorzars i altres informacions d'interès que han de rebre els responsables de comunicació. Les llistes de distribució tindran la utilitat d'adreçar-nos a un públic concret segons territori, amb missatges segmentats.
- **Intranet o espai de comunicació intern:** la Intranet és un espai que pot donar cabuda a tots els documents interns i fomentar la comunicació interdepartamental i la transmissió de coneixements a través de fòrums, wikis internes, xarxes socials, etc (Cuenca, 2016). En aquest sentit, disposar d'una eina online que faciliti la gestió del treball i on tothom pugui accedir amb un usuari i contrasenya serà molt útil per als públics interns a l'hora de determinar, classificar i valorar els continguts.
- **Enquestes:** conèixer l'opinió, satisfacció i motivació dels responsables de comunicació serà un element clau per valorar la implementació del pla de comunicació. Les enquestes s'enviaran per avaluar el grau de satisfacció amb els Esmorzars de Comunicació i amb les reunions informatives i per rebre feedback sobre la implicació de l'entitat amb el pla de comunicació interna de Voluntaris.cat.
- **Gestors de fluxos de treball:** en les reunions serà necessari prendre actes, registrar els acords, verificar l'assistència i distribuir tasques. "Els fòrums són una molt bona opció a l'hora de crear ambients de col·laboració, per resoldre dubtes en temps real, per fer breus enquestes o demanar suggeriments" (Cuenca, 2016). En aquest sentit, disposar d'una eina que permeti compartir el coneixement, generar informacions d'interès i treballar de manera col·laborativa serà la via més eficaç per aconseguir els objectius plantejats.

Els canals

En el punt anterior hem determinat quines seran les tècniques i accions que s'utilitzaran en el pla de comunicació interna. En aquest punt, es determinarà quins són **els canals** que es faran servir per dur a terme les tècniques i accions. Els canals, així doncs, tenen diverses dimensions. Són un suport, un mitjà per transmetre informació i un codi (Morató, 2012). El fet de disposar d'un gran ventall d'eines en línia permetrà gestionar de manera molt eficient la informació i establir canals de comunicació horitzontals. En aquest sentit, l'accés que totes les entitats tenen a Internet tindrà les següents característiques comunicatives, segons Morató:

- Arquitectura distribuïda i menys centralitzada
- Interactivitat i multidireccionalitat
- Combinació de sincronia i asincronia
- Hipertext
- Multimèdia

“Les organitzacions s'enfronten al repte de compartir informació amb tots els públics amb qui es relaciona a través de plataformes digitals i d'aprofitar la relació per construir valor” (Morató, 2012, p.110). A partir d'aquí, i un cop s'han determinat les tècniques i les accions, serà el punt per aprofundir en els canals que s'utilitzaran. El pla de comunicació interna haurà de disposar dels recursos disponibles, tant econòmics i humans, i pressupostar les accions previstes en funció dels recursos disponibles (Coll, 2016). En el cas de Voluntaris.cat, al tractar-se d'una organització sense afany de lucre pertanyent al Tercer Sector, tindrà sentit que les accions que es duguin a terme en l'àmbit digital es facin amb **eines i canals de software lliure**, de fàcil accés i a les quals no s'han de destinar grans recursos econòmics. Les eines privatives de les grans corporacions, com són Google, Facebook i Whatsapp, no serien eines coherents amb els valors que projecta l'organització i, a més, exposaria a l'entitat a riscos ètics, socials i comunitaris.

En aquesta línia, triar canals que ens permetin dur a terme una comunicació lliure, sense que hi hagi l'oportunitat per a les grans corporacions de processar de manera opaca les dades, explotar de manera privada el valor social compartit o establir models de circulació de la informació centralitzats i no replicables, serà una opció molt més alineada i coherent amb la imatge que vol projectar Voluntaris.cat. Així doncs, el pla d'accions es dividirà en quatre fases principals, que es desenvoluparan en l'apartat del cronograma i la calendarització de les accions.

La tècnica dels esdeveniments interns, en aquest cas, mitjançant l'Esmorzar de Comunicació, serà el canal offline a través del qual es mantindrà el contacte físic i presencial amb la resta d'entitats i es garantirà el correcte assoliment dels objectius plantejats. Malgrat això, no es poden oblidar les tècniques online, és a dir, aquelles que es realitzaran a través dels canals digitals. En aquest sentit, és de vital importància determinar quines seran les eines per dur a terme les tècniques i accions proposades. El naixement i assimilació gradual de les eines 2.0 i l'alt nivell d'acceptació que provoquen aquests instruments digitals en la majoria dels públics interns fan que els canals horitzontals hagin trobat vies més àgils, econòmiques i fàcils de mantenir tècnicament

(Cuenca, 2016). En aquest sentit, els canals més formals com els Esmorzars de Comunicació i els canals informals com la xarxa 2.0 paral·lela on s'establirà la comunicació interna entre els responsables de comunicació de les entitats, seran dues vies complementàries per executar el pla de comunicació interna entre les entitats.

1

Slack, l'eina per a una comunicació contínua

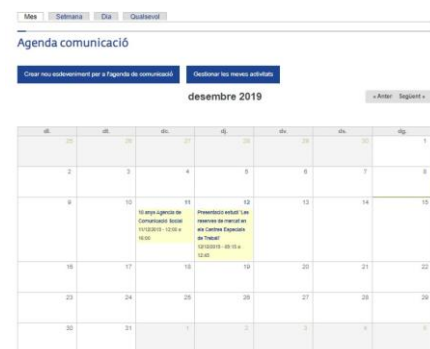
Slack és una plataforma de treball, una àrea de treball digital que centralitza les comunicacions entre equips. Un equip d'Slack està compost pels següents integrants: el propietari de l'equip, els administradors, els membres de l'equip i col·laboradors convidats. Els equips d'Slack són espais digitals per comunicar-se amb els companys i companyes i portar a terme projectes conjunts. Amb aquesta plataforma és possible enviar missatges directes a companys, cercar per paraules claus i activar notificacions per rebre avisos sobre tasques del nostre interès.

2

Intranet d'agenda compartida

A més de l'Slack, s'establirà al web de Voluntaris.cat una **agenda compartida** per poder penjar esdeveniments de les entitats que vulguin difondre (presentacions, rodes de premsa, jornades, congressos, llançaments, campanyes, etc).

Les entitats podran crear esdeveniments i activitats perquè des de Voluntaris.cat tinguin un mapa clar de les accions més destacades de les entitats federades.



3

Etherpad, el canal col·laboratiu per compartir informació

Etherpad és una eina que permet editar documents de manera col·laborativa a temps real, com un editor virtual en viu que pot funcionar en el navegador. És una eina ideal per escriure articles, notes de premsa, llista de tasques, etc. Tothom pot accedir al document i afegir, modificar o suggerir informació, i ofereix una alternativa a Google Drive.

4

Lime Survey, l'eina per conèixer la satisfacció dels usuaris

Lime Survey és una aplicació per a realitzar enquestes en línia. És una eina útil i alternativa a Google Forms per a realitzar qüestionaris curts o conduir enquestes avançades amb múltiples idiomes, diferents tipus de preguntes i administradors il·limitats. Aquesta eina servirà per conèixer el grau de satisfacció de les entitats amb el pla de comunicació interna i de quina manera veuen reforçades les seves accions comunicatives.

5

Commons Cloud, el núvol per emmagatzemar la informació

Commons Cloud serà una alternativa a Dropbox, un espai per compartir informació, arxius, documents, etc., que siguin d'utilitat per a totes les entitats que necessitin disposar d'elements multimèdia penjats a la xarxa per dur a terme accions de comunicació. La plataforma emmagatzema documents en el núvol i permet treballar amb carpetes privades o compartides, tenir calendaris individuals i grupals i també llibretes de contacte.

El missatge

Els missatges del pla de comunicació interna de Voluntaris.cat apel·laran a un públic molt concret, en aquest cas, els responsables de comunicació de les entitats. Com s'ha indicat en els objectius, els missatges contribuiran a motivar a les entitats a crear i executar una estratègia comunicativa comuna al voltant del món del voluntariat i a enfortir el seu orgull de pertinença a la Federació Catalana de Voluntariat Social. La identificació d'aquest públic, les 339 entitats federades, amb el projecte que s'executarà, és de vital rellevància.

Així doncs, els continguts dels nostres missatges aniran dirigits a un subconjunt de la plantilla o departament concret de les entitats, en aquest cas, l'Àrea de Comunicació. En aquesta disjuntiva, estaríem parlant de missatges segmentats (Cuenca, 2016). És important assenyalar que en el Tercer Sector els experts consideren que les organitzacions no realitzen una segmentació prioritzada dels públics als quals es dirigeix ni compten amb un mapa de públics (Balas, 2012). Això es deu a la falta de professionalització de la comunicació, excepte en el cas de les cooperatives, que sí que elaboren missatges elaborats als seus principals clients.

En aquesta línia, els missatges que es transmetran als responsables de comunicació de les entitats seran bàsicament 3:

MISSATGE PRINCIPAL

“La Federació Catalana de Voluntariat Social som totes. Cada acció comunicativa individual, apoderarà el discurs col·lectiu d'apoderament del voluntariat”.

MISSATGE SECUNDARI

“El reconeixement i l'enfortiment del voluntariat com a valor transformador de la societat és cosa de tots i totes. Des de Voluntaris.cat, donem suport a la vostra comunicació”.

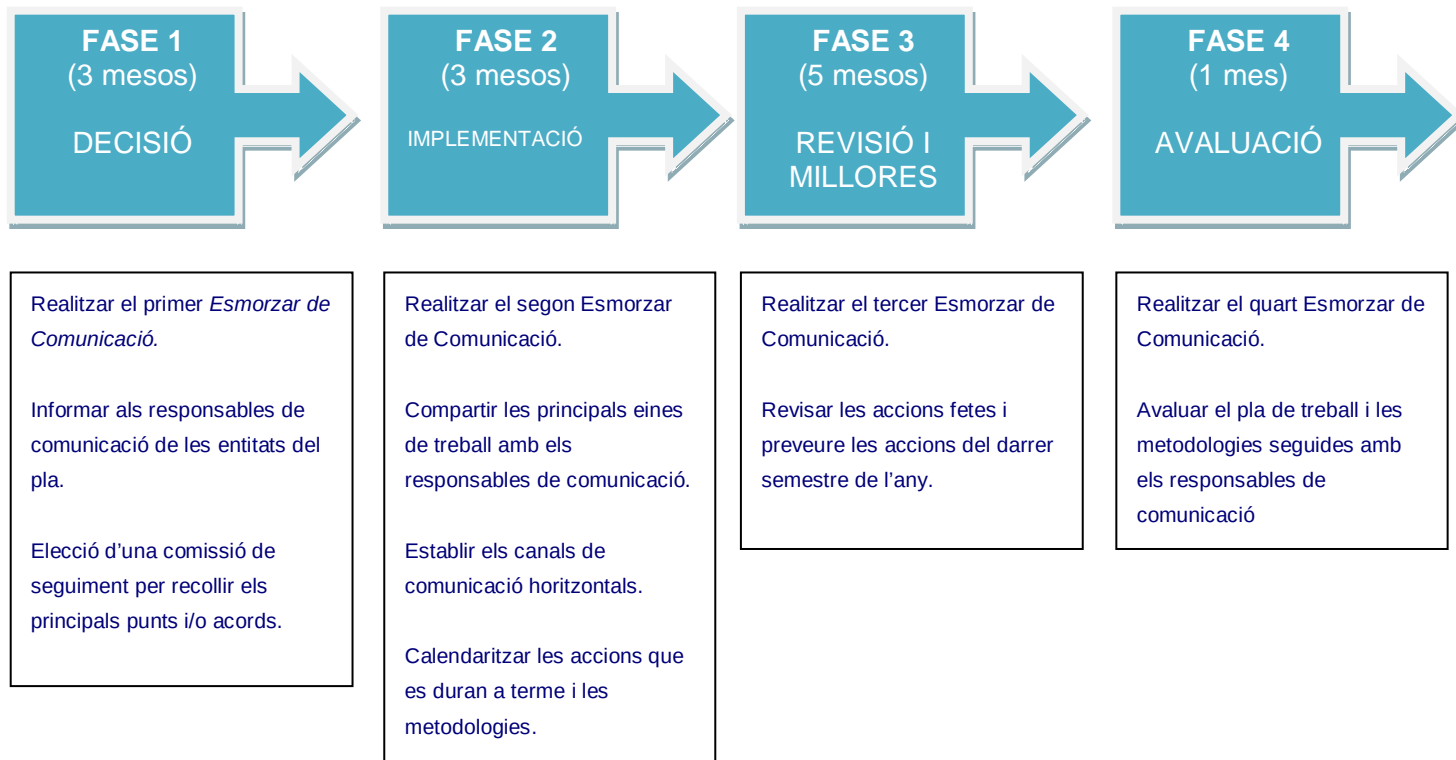
MISSATGE SECUNDARI

“Les institucions necessiten veure l'impacte de les nostres accions perquè segueixin recolzant les nostres actuacions”.

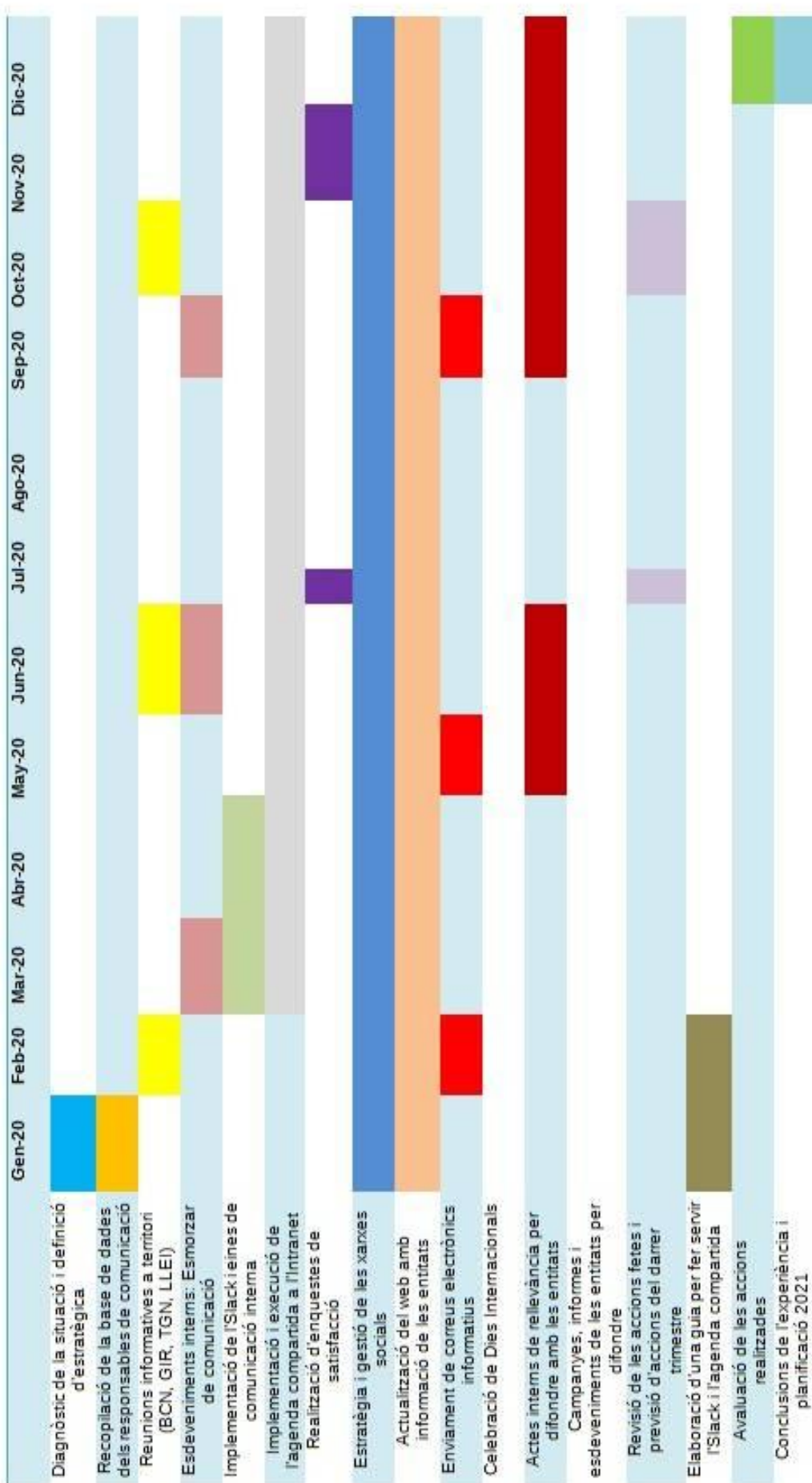
Cronograma 2020

En aquesta fase del projecte s'avançarà des de la planificació, anàlisi i guió cap a la fase d'execució. "Tot pla de comunicació interna ha d'estar sotmès a les pautes d'un calendari, que serà tan precís com sigui possible i que inclourà als departaments o les persones responsables de les tasques que han de desenvolupar-se" (Cuenca, 2016, p.57). El **pla d'execució**, doncs, serà l'eina per posar a la pràctica el pla de comunicació amb una gestió del temps de caràcter anual. En concret, el 30è aniversari de Voluntaris.cat se celebrarà durant tot l'any 2020, fins el mes de novembre, mes que posarà punt i final a aquesta efemèride. Per tant, l'execució de les accions es realitzarà durant l'unitat de temps d'un any.

L'elaboració del **cronograma**, és a dir, del calendari d'accions que es duran a terme durant l'execució del pla de comunicació, s'haurà de definir per fases. Les fases del pla de comunicació interna es diferenciaren en quatre: **decisió, implementació, revisió i avaluació**. En la primera fase, s'informarà als responsables de comunicació del pla d'actuació intern que ha dissenyat el departament de comunicació de Voluntaris.cat. En la segona fase, es pactaran les accions i canals a dur a terme per totes les entitats tenint en compte les seves principals activitats. En la tercera fase, es revisaran les accions dutes a terme i es programaran les accions del darrer semestre. Per últim, en la quarta fase s'avaluarà el pla de comunicació interna, les metodologies emprades, els canals utilitzats i l'impacte aconseguit.



CRONOGRAMA



- Diagnòstic de la situació i definició d'estratègia
- Recopilació de la base de dades dels responsables de comunicació
- Reunions informatives a territori (BCN, GIR, TGN, LLEI)
- Esdeveniments interns: Esmorzar de comunicació
- Implementació de l'Slack i eines de comunicació interna
- Implementació i execució de l'agenda compartida a l'intranet
- Realització d'enquestes de satisfacció
- Estratègia i gestió de les xarxes socials
- Actualització del web amb informació de les entitats
- Enviament de correus electrònics informatius
- Celebració de Dies Internacionals
- Actes interns de rellevància per difondre amb les entitats
- Campanyes, informes i esdeveniments de les entitats per difondre
- Revisió de les accions fetes i previsió d'accions del darrer trimestre
- Elaboració d'una guia per fer servir l'Slack i l'agenda compartida
- Avaluació de les accions realitzades
- Conclusions de l'experiència i planificació 2021

El pressupost

El **pressupost** és la part del present treball que ens indicarà els recursos necessaris per poder implementar el pla de comunicació interna a Voluntaris.cat. “A més de la feina de planificació, els responsables han d’assegurar-se que les accions s’ajusten als pressupostos” (Cuenca, 2016, p. 28), En aquest sentit, el pressupost amb el qual es treballarà no excedeix els objectius plantejats i és realista amb els recursos i les vies de finançament de l’organització. Durant l’any 2019, l’entitat va rebre finançament a través de tres vies principals, que també serà la previsió d’ingressos per a l’any 2020.¹

PREVISIÓ INGRESSOS 2020	PREU
Servei de generació de continguts del portal social de Xarxanet.org	18.250€
Subvenció de l’Ajuntament de Barcelona	3.250€
Subvenció Dept. TASiF (Conveni)	4.200€
Subvencions diverses dels programes de la FCVS (partides destinades a la comunicació)	5.000€
TOTAL	30.700€

És important destacar que tant els Programes de Voluntaris.cat com són l’Àrea de Salut o de Formació o els territoris dediquen una part de les seves partides i del finançament que reben, eminentment provinent d’Administracions públiques, a la comunicació, ja que totes es nodreixen d’aquest canal de difusió. En aquesta línia, és difícil calcular la quantitat que destina cada departament, doncs no hi ha un criteri clar ni partides realment definides que indiquin quina part es dedica a comunicació.

El pressupost, segons Jordi Xifra, és una eina directiva i és la base de la gestió. D’una banda, és un mecanisme de control de les activitats necessàries per arribar als objectius, i de l’altra, és una eina de comunicació per si mateixa que permet explicar les activitats i els objectius definits en el pla de comunicació, en aquest cas, interna (Morató, 2012). Per elaborar el pressupost del pla de comunicació interna s’ha tingut en compte el calendari establert i els recursos humans amb els que compta l’Àrea de Comunicació.

Els **recursos humans de l’Àrea de Comunicació**, en aquest sentit, és la partida amb una major despesa, ja que la dedicació de les hores a planificar, executar i avaluar el pla de comunicació interna suma la partida més gran del pressupost. En aquest sentit, la funció del pressupost serà assignar partides concretes de líquid per a les activitats requerides, amb la fita d’assolir els objectius plantejats. La resta de partides, fan referència a tots aquells elements que necessita pressupostar el pla de comunicació per

¹ Els ingressos del 2019 i previsió del 2020 s’han extret del document *Memòria d’activitats 2018 i pla d’actuació 2019* i pressupost 2020, de caràcter intern, autoritzat per la Federació Catalana de Voluntariat Social.

dur a terme les accions plantejades, tant els esdeveniments interns dels 'Esmorzars de Comunicació, com conceptes de desplaçaments, dietes, càtering i altres despeses de publicitat i de professionals externs (proveïdors informàtics, dissenyadors i formadors).

PRESSUPOST PLA DE COMUNICACIÓ INTERNA

PARTIDA	CONCEPTE	PREU	TOTAL
Recursos humans	1 responsable de comunicació 10h/set	18€+x5x52	4.680€
	1 tècnic de comunicació 5h/set	18€x2x52	1.872€
Lloguer d'espais	Reunions trimestrals dels 'Esmorzars de comunicació'	100€x4	400€
Despeses de material informàtic	Eines digitals, elaboració d'agenda compartida, Intranet amb Slack, etc.	2.000€	2.000€
Desplaçaments	Reunions amb els territoris de Voluntaris.cat (BCN, GIR, TGN i LLEI)	20€x4	100€
Publicitat i difusió interna	Butlletins, xarxes socials, enquestes, llistes de distribució, etc.	500€	500€
Càtering	Reunions trimestrals dels 'Esmorzars de comunicació'	300€x4	1.200€
Auditoria externa	Diagnòstic de l'estat de la comunicació interna	1.000€	1.000€
Despesa de formadors externs	Reunions trimestrals dels 'Esmorzars de comunicació'	200€x4	800€
Material imprès	Programes i tríptics	5€x30x8	1.200€
Dietes		10€x2x4	80€
TOTAL			13.832€

L'avaluació: anàlisi de resultats

En aquest pla de comunicació interna s'han definit els objectius, l'estratègia, els missatges, el públic, les tècniques, les accions, els canals, la calendarització i per últim el pressupost. Amb tots aquests elements sobre la taula, el següent estadi que s'haurà de treballar és el de **l'avaluació del procés**. L'avaluació és l'etapa final del pla, després de l'execució del mateix, és la culminació del procés, la revisió per veure si el procés de treball ha sigut correcte i si s'han assolit els objectius plantejats (Cuenca, 2016).



“L'avaluació és un balanç dels resultats d'un plantejament de comunicació interna que té un terme teòric: arribats a un punt determinat, s'ha convingut fer-lo finalitzar”

Cuenca (2016, p 29)

En el pla de comunicació interna, com s'indica en el calendari, l'avaluació es durà a terme en el mes de desembre, però no és convenient oblidar que serà important recopilar les valoracions dels responsables de comunicació de les entitats durant els esdeveniments interns i les reunions de treball per discernir si l'execució del pla avança pel bon camí. En aquest sentit, és d'especial rellevància recordar els objectius plantejats.

- **Objectiu general:** Dissenyar i implementar un pla de comunicació interna que permeti enfortir l'estratègia comunicativa entre Voluntaris.cat i els equips de comunicació de les seves entitats federades.
- **Objectiu específic 1:** Crear un sentiment de pertinença i cohesió entre els equips de comunicació de les entitats federades a Voluntaris.cat que afavoreixi la implicació en les tasques de comunicació proposades
- **Objectiu específic 2:** Motivar la implicació arreu del territori per aconseguir més impacte, presència i repercussió en matèria de voluntariat i associacionisme davant dels seus públics objectius.
- **Objectiu específic 3:** Incrementar el nivell de participació interna i intercanvi d'informació entre els tècnics i tècniques de comunicació del territori per millorar la difusió de les activitats, informes i notícies de Voluntaris.cat en les quals hi són protagonistes.

Com es veu, els esforços i els recursos destinats a l'elaboració del pla de comunicació interna hauran de satisfer sobretot objectius d'identificació amb el projecte, de motivació i de col·laboració entre les entitats membres. “L'avaluació inclou una naturalesa diferent de resultats segons els objectius plantejats” (Cuenca, 2016, p. 59). Per poder dur a terme l'avaluació d'una manera satisfactòria per determinar si el pla de comunicació interna ha sigut exitós i reconduir possibles desviacions dels plantejaments inicials de cara a l'any 2021, s'hauran de triar les tècniques que millor facilitin l'obtenció d'aquesta informació. El període d'avaluació es dividirà, doncs, en tres fases.

Fase de preparació:

Durant aquesta fase, que es pot anar preparant de manera progressiva en base a les valoracions dels tècnics i tècniques de comunicació en les sessions de treball, s'analitzarà el contingut i la qualitat dels missatges i accions dutes a terme. En la fase de preparació s'hauran de tenir en compte aspectes com l'organització i el contingut dels materials del pla i la presentació d'aquest material.

Fase d'implantació:

En aquesta fase s'analitzaran el número de missatges emesos i les activitats programades. A més, també es podrà avaluar les persones impactades per aquestes accions. En el cas de les accions que s'han treballat amb els responsables de comunicació de les entitats durant l'execució del pla, s'avaluaran per exemple les agendes publicades a l'espai de l'agenda compartida, les analítiques a les xarxes socials, o el *clipping* de notícies internes publicades de les entitats als seus webs. Així doncs, es mesuraran:

- El número d'informacions emeses per correu electrònic i a través dels canals establerts (Slack, llistes de distribució, presentacions Power Point...).
- El número d'aparicions en mitjans del territori en els diferents esdeveniments de caràcter intern en els quals han participat les entitats (el TAST Social, la Nit del Voluntariat de Girona, el Dia Internacional del Voluntariat a Barcelona, etc...).
- El número d'esdeveniments interns organitzats i de reunions de treball fetes.
- La documentació i el material elaborat per fomentar el treball en xarxa amb les entitats.

Fase d'impacte

En aquesta fase s'avaluarà el grau de satisfacció respecte als objectius plantejats inicialment, que implicaven fomentar la motivació i incrementar la participació per part de les entitats federades. Aquesta fase es durà a terme a més durant l'execució del mateix amb les valoracions recollides, i tindrà un caràcter quantitatiu, a la vegada que quantitatiu. Amb la fase d'impacte, es mesuraran:

- El número de persones que han obtingut coneixement del pla de comunicació i que hi ha participat.
- El número de persones que valoren positivament la importància de treballar en xarxa amb Voluntaris.cat per enfortir el teixit comunicatiu català en l'àmbit del voluntariat.
- El número de persones que han adoptat una actitud propositiva i que han participat de manera assídua en l'assoliment dels objectius plantejats.
- El número de persones que han adoptat el comportament desitjat i que han canviat els seus hàbits de relacionar-se amb el departament de comunicació de la Federació Catalana de Voluntariat Social.

Per poder dur a terme l'avaluació, serà necessari establir unes tècniques que ens permetin mesurar de manera tangible la implementació del pla. En aquest punt pren especial rellevància la tècnica de les **enquestes online i offline**, mètode que ens

permetrà obtenir informació quantitativa i qualitativa per mesurar l'impacte, avaluar el grau de satisfacció dels responsables de comunicació i desxifrar si la gestió ha sigut la desitjada. Les enquestes donaran opcions múltiples per poder mesurar el grau de satisfacció de les entitats i dels responsables de comunicació. A continuació un model d'enquesta, que fa referència a l'enquesta final que es posarà a l'abast dels tècnics i tècniques en la darrera fase del pla de comunicació.



Pla de comunicació interna de la Federació Catalana de Voluntariat Social

Valoració de les entitats participants

Esmorçars de Comunicació en el que has participat: 1 2 3 4
 Reunions de treball en les quals has participat: BCN GIR TGN LLEI

Quins són els canals i tècniques que has fet servir per fer difusió de les activitats treballades durant les sessions?

- Slack
- Butlletins
- Notes de premsa
- Entrepap
- Xarxes Socials
- Commons Cloud
- Notícies web
- Altres

Què t'ha motivat a participar en el pla de comunicació interna:

VALORACIÓ

Per seguir millorant per a l'any 2021, en l'àmbit de la Comunicació i la Participació Interna, volem saber la teva opinió. Qualifica la teva conformitat en les següents afirmacions seguint la següent puntuació, de manera que 1 és totalment en desacord i 4 totalment d'acord.

	1	2	3	4
Elaboració del pla de comunicació				
La meua entitat s'ha sentit particip del pla i ha pogut proposar, debatre i modificar de manera horitzontal les qüestions acordades.				
La informació proporcionada i el seguiment durant la implementació del pla ha sigut l'adequada.				
Els Esmorçars de Comunicació han sigut una bona practica per fomentar el treball en xarxa i han sigut útils.				
La proposta del pla de comunicació ha sigut realista amb la logística de les entitats.				

Proposaries alguna alternativa?

	1	2	3	4
Implementació del pla de comunicació				
He comptat amb les eines necessaries i m'he sentit acompanyat/a durant tot el procés d'execució.				
He notat una millora de la comunicació a la meua entitat i hem tingut més impactes.				
El pla de comunicació interna ha ajudat a conèixer millor els responsables de comunicació de les entitats i enfortir vincles amb Voluntaris.cat.				

Què més hi afegiries?

	1	2	3	4
Valoració global				
La meua motivació per participar en activitats comunicatives amb Voluntaris.cat s'ha incrementat a través del pla de comunicació interna.				

El treball fet durant l'any 2020 em farà tenir més proactivitat i estar en contacte amb l'Àrea de Comunicació de les entitats per fer difusió de les nostres activitats.				
Em sento orgullós/a que la meua entitat pertanyi a la Federació Catalana de Voluntariat Social i se senti representada en l'àmbit comunicatiu				
Completa les següents frases				
M'ha semblat molt bé...				
No m'ha semblat gens.....				
M'ha semblat massa.....				

Moltes gràcies!

Les conclusions

El pla de comunicació interna de Voluntaris.cat ha sigut una oportunitat per poder aplicar els coneixements adquirits durant el Màster de Comunicació Corporativa, Protocol i Esdeveniments, amb especial incidència en l'àmbit de la comunicació interna. El present treball s'ha centrat en el sector de les entitats sense afany de lucre, conegut acadèmicament i professionalment com el Tercer Sector. La comunicació interna sempre ha sigut una de les **debilitats del sector**, amb especial èmfasi a Catalunya, motivada per la **manca de recursos** de les entitats i per una jerarquitització de les prioritats que ha situat aquest punt de l'estratègia comunicativa de les entitats de segon nivell en un segon pla.

La Federació Catalana de Voluntariat Social és una entitat de segon nivell que aglutina al voltant de 339 entitats federades de l'àmbit social amb plans de voluntariat. En aquest sentit, la feina comunicativa que fa Voluntaris.cat durant l'any de vegades no es veu prou visibilitzada per una **manca de treball en xarxa amb les entitats** i per unes rutines i tendències a l'hora d'establir relació amb la resta d'entitats motivades per la desafecció, la desmotivació o fins i tot de vegades, per un sentiment d'obligació, sense que les pròpies entitats vegin fins a quin punt potenciar la seva participació interna amb Voluntaris.cat pot ser positiu per a elles.

En la mesura que s'ha elaborat aquest Treball de Fi de Màster, s'han anat conformant les parts necessàries per poder dur-lo a terme, avançant des dels objectius, l'estratègia, el missatge, les tècniques, els canals, el calendari, el pressupost, l'avaluació i altres elements indispensables per poder aconseguir una fita principal, que **és incrementar la participació interna** i cohesionar el treball en xarxa entre els responsables de comunicació de les federades arreu del territori i Voluntaris.cat.

Gràcies a bibliografia específica escrita sobre la comunicació interna a les entitats del Tercer Sector, informes i publicacions específiques del sector no lucratiu a Catalunya i documentació generalista sobre l'àmbit de la comunicació interna, s'ha pogut crear un marc teòric, generar un anàlisi de partida diagnosticant els principals punts forts i febles de la Federació Catalana de Voluntariat Social i proposar noves vies per solucionar aquesta deficiència en la comunicació interna que pateix l'entitat.

Posteriorment a aquest anàlisi, s'han detectat mancances en l'àmbit de la comunicació interna amb les entitats federades, per la qual cosa s'ha apostat per l'elaboració d'aquest pla de comunicació interna. Dins del sector, s'han vist pràctiques similars a La Taula del Tercer Sector de Catalunya i a ECAS (Entitats Catalanes d'Acció Social), amb escasses rèpliques a altres entitats de mitjana o gran dimensió. El pla de comunicació interna ofereix l'oportunitat a Voluntaris.cat **d'exercir un lideratge** en el posicionament del voluntariat com a força transformadora de la societat i aconseguir que les entitats siguin un altaveu d'aquest valor essencial de les seves organitzacions amb una activitat comunicativa coordinada, oberta i adaptable als recursos i necessitats de les entitats.

Amb el pla de comunicació interna, s'ha perseguit sobretot **generar confiança i motivar als responsables de comunicació** de les entitats per tal que tinguin proactivitat a l'hora de proposar, publicar i difondre continguts que posin en valor el voluntariat i les causes que atenen durant tot l'any en diferents àmbits temàtics: infància, joventut, pobresa energètica, gent gran, sensellarisme, discapacitats, etc.

A l'hora de poder dissenyar el pla de comunicació interna de Voluntaris.cat, s'ha sigut totalment conscient de les limitacions pressupostàries amb les quals està acostumat a lidiar el Tercer Sector. En el cas de la Federació Catalana de Voluntariat Social, els ingressos per comunicació previstos per obtenir durant l'any 2020 cobreixen el pressupost i despeses associades a dur a terme el pla de comunicació interna. D'altra banda, per poder establir el contacte directe amb les entitats federades, a banda de les reunions presencials al territori i els Esmorzars de Comunicació, s'ha apostat fermament per la comunicació 2.0, facilitant espais per compartir informació de manera col·laborativa al núvol i dialogar de manera horitzontal fent servir les noves tecnologies que tan fàcilment ens ho posen a l'abast.

El repte que ha suposat l'elaboració d'aquest pla de comunicació interna ha sigut, sobretot, **implementar per primera vegada un pla ambiciós** que mai abans ha tingut cap precedent a la Federació Catalana de Voluntariat Social. En aquest sentit, les tècniques offline i online seran fonamentals per apropar-nos al territori i als tècnics de comunicació de les entitats. En aquest sentit, la hipòtesi principal d'aquest treball ens fa pensar que el treball comunicatiu amb les entitats federades millorarà i que, sobretot, els responsables de comunicació se sentiran més motivats i tindran més sentit de pertinença a Voluntaris.cat, sobretot en la vessant comunicativa.

En aquest sentit, és important destacar que perquè el pla de comunicació interna tingui els resultats esperats s'haurà de seguir, a més, el cronograma establert per poder arribar a tots els terminis, tenint en compte que el calendari és a un any vista amb diferents esdeveniments interns i de les entitats que aniran tenint lloc durant tot l'any. Per poder mesurar si l'impacte ha sigut l'adequat, el moment de l'avaluació serà clau tant per mesurar si des de Voluntaris.cat s'ha implementat aquesta nova estratègia de comunicació i participació interna entre les entitats de manera efectiva, com per determinar si les entitats han participat activament en la difusió de continguts via notícies web, publicacions a les xarxes socials, aparicions a mitjans de comunicació, enviament de butlletins, etc.

Per últim, cal destacar que els resultats obtinguts ens permetran tenir una **visió panoràmica de la feina feta** de cara a modificacions, adaptacions o reajustaments del pla de cara l'any 2021. La força del 30è aniversari de la Federació Catalana de Voluntariat Social, efemèride que se celebrarà durant l'any 2020, pot ser la palanca que motivi i impulsi la participació, aquesta vegada sí, de les entitats federades. Durant l'any 2021, s'hauran de cercar noves estratègies per fer arribar el missatge de manera efectiva als mateixos públics, i qui sap, si a noves entitats membres que vulguin sumar-se a aquest procés participatiu i a poc a poc fer de Voluntaris.cat un referent del sector a Catalunya en l'àmbit de la gestió de la comunicació interna amb les seves entitats federades.

Bibliografia

Libres i articles acadèmics de referència:

MORATÓ, J. (2012) *La comunicació corporativa*. Editorial UOC

ALJURE, A. (2015) *El plan estratégico de comunicación*. Editorial UOC, Universidad La Sabana

LA PORTE, J.M (2005) *Potencialidad creativa de la comunicación interna en el tercer sector*. Realidades comunicativas

LA PORTE, J.M (2000) *Principios de comunicación interna en el Tercer Sector*. Comunicación y Sociedad

COLL, P. (2016) *Gestión de la comunicación interna*. UOC Oberta Publishing

CUENCA, J. (2016) *Comunicación interna*. UOC Oberta Publishing

BALAS. M (2012) *La gestión de la comunicación en el Tercer Sector*. ESIC

ESTANYOL. E (2016) *Guía para la elaboración del trabajo final de máster*. UOC Oberta Publishing

Webgrafia complementària (informes, articles, llibres):

Anuari de l'Ocupació del Tercer Sector Social de Catalunya (2018) [en línia] La Confederació [Consulta 20/10/19] <<http://www.laconfederacio.org/wp-content/uploads/2018/10/ANUARI-CATALUNYA-2018-Web-1.pdf>>

Informe del Mercat Social 2019 (2019) [en línia] Xarxa d'Economia Solidària de Catalunya [Consulta 22/10/2019] <http://voluntaris.cat/wp-content/uploads/mercatsocial_2019.pdf>

Guia per impulsar la Governança Democràtica a les organitzacions del Tercer Sector Social (2017) [en línia] La Confederació [Consulta 19/11/19] <<http://voluntaris.cat/wp-content/uploads/GuiaGovernDemocratica.pdf>>

Cómo hacer un plan estratégico de comunicación: III (2018) [en línia] UOC Oberta Publishing [Consulta 5/11/19] <<http://biblioteca.uoc.edu/prestatgeries/epub/9788491164005.pdf>>

Cómo hacer un plan estratégico de comunicación: II (2018) [en línia] UOC Oberta Publishing [Consulta 5/11/19] <<http://biblioteca.uoc.edu/prestatgeries/epub/9788491163978.pdf>>

Tercer Sector de Acción Social, Movilización Social y Voluntariado (2017) [en línia] EAPN et Plataforma de Voluntariado de España [Consulta 18/11/19] <<http://voluntaris.cat/wp->

content/uploads/Estudio-Tercer-Sector-de-Accio%CC%81n-Social-Movilizacio%CC%81n-Social-y-Voluntariado.pdf>

39 Social Media Stats from the 2019 Global NGO Technology Report (2019) [en línia] Non Profit Tech for Good [Consulta 22/11/19] <<https://www.nptechforgood.com/2019/09/22/39-social-media-stats-from-the-2019-global-ngo-technology-report/>>

Global NGO Technology Report 2019 (2019) [en línia] Non Profit Tech for Good [Consulta 22/11/19] <<https://funraise.org/techreport>>

Informe de l'Associacionisme i el Voluntariat a Catalunya (2018) [en línia] Generalitat de Catalunya [Consulta 25/11/19] <<http://voluntaris.cat/wp-content/uploads/Informe-de-l%E2%80%99associacionisme-i-el-voluntariat-a-Catalunya-2018.pdf>>

Plan de comunicació 'Cuento Contigo' para la Fundación Vicki Bernadet (2019) [en línia] UOC [Consulta 25/11/19] <<http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/102251/1/tzamoraTFM0619.pdf>>

Taller de Comunicació Orgànica y distribuïda en Coòpolis (2019) [en línia] Fem Procomuns [Consulta 25/11/19] <<https://femprocomuns.coop/597/?lang=es>>

Els 15 vídeos associatius que no et deixaran indiferent (2018) [en línia] Xarxanet [Consulta 28/11/19] <<http://xarxanet.org/social/noticies/els-15-videos-associatius-que-no-et-deixaran-indiferent>>

Els 15 moments associatius de l'any on el voluntariat és la clau (2018) [en línia] Xarxanet [Consulta 28/11/19] <<http://xarxanet.org/social/noticies/els-15-moments-associatius-de-lany-el-voluntariat-es-clau>>

Assemblea General Ordinària 2019 (2019) [en línia] Voluntaris.cat [Consulta 29/11/19] <http://voluntaris.cat/wp-content/uploads/Acta_2019_FCVS.pdf>

Memòria 2018 (2019) [en línia] Voluntaris.cat [Consulta 26/12/19] <http://voluntaris.cat/wp-content/uploads/FCVS_memoria_2018.pdf>

Esmorzars de Comunicació (2019) [en línia] Twitter [Consulta 19/12/19] <https://twitter.com/search?q=esmorzar%20de%20comunicacio%20taula&src=typed_query>

