

COM ELABORAR EL PLA DE COMUNICACIÓ DE L'ASSOCIACIÓ?

TORRE JUSSANA

CENTRE DE SERVEIS
A LES ASSOCIACIONS

bcn.cat/tjussana

“ **Tot comunica!**
Si no ho comuniquem és com si no ho féssiu! ”

Segur que en els darrers anys heu sentit aquestes dues frases un munt de vegades. Tot i haver-se convertit en mantres dels nostres dies són ben certes. És així. Tot comunica. Fins i tot no comunicar. La comunicació és, doncs, una qüestió bàsica per aconseguir un bon funcionament en una associació.

No només és important per donar a conèixer l'entitat i les seves activitats, aconseguir noves persones associades o captar fons sinó que s'ha d'entendre com un camp especialment estratègic per treballar la missió de l'entitat i els seus objectius.

Per tant, és important no deixar la comunicació a la improvisació. És clau planificar-la per aconseguir que sigui eficient i eficaç. En aquesta Guia d'Assessorament exposem les diferents parts d'un pla de comunicació i com treballar-les per aconseguir bons resultats comunicatius.

LES 7 FASES D'UN PLA DE COMUNICACIÓ



UNA PRÈVIA: QUÈ VOL DIR COMUNICAR EN TEMPS 2.0?

Amb les Tecnologies de la Informació i la Comunicació (TIC), aquesta darrera ha adquirit un significat molt més ampli. Ara tenim un camp de **joc comunicatiu més horitzontal**, en el qual la comunicació ja no està només en mans d'uns pocs. Les **eines TIC i les xarxes socials l'han posada a l'abast de tothom** i, a través d'elles, les organitzacions i les persones poden interactuar les unes amb les altres.

Aquesta **possibilitat d'intercanvi comunicatiu** a totes bandes és una gran **oportunitat per a les associacions**, en tant que espais que es basen en la participació de les persones. Per aprofitar-la, **cal entendre la comunicació com una eina per construir comunitats** més o menys properes i interactuar-hi de manera estratègica.

Evidentment, no s'ha de deixar de comptar amb els mitjans de comunicació o de generar cap material de promoció en format paper. Els elements definitoris de la comunicació 1.0 encara estan presents i, per tant, toca combinar les millors opcions que ens ofereixen el món 1.0 (premsa, materials promocionals, esdeveniments, etc.) i el 2.0 (web 2.0, xarxes socials, etc.).

0: MISSIÓ, VISIÓ, VALORS I OBJECTIUS, SEMPRE PRESENTS

Quan una associació es planteja nous reptes, activitats o accions és important que tingui ben present quina missió té, quina visió contempla, quins són els seus valors i per quines finalitats treballa. D'aquesta manera evitarà fer coses que no donin resposta a la seva raó de ser, a la seva essència i als seus plantejaments i posicionaments.

Per tant, **us recomanem que engegueu el procés d'elaboració del pla recordant aquestes qüestions** i deixant un espai de temps (limitat, eh!) per valorar la seva vigència, contextualitzar-les, adaptar-les al moment actual i garantir que tothom ho entén de manera similar. Aproveiteu per refrescar i unificar percepcions.

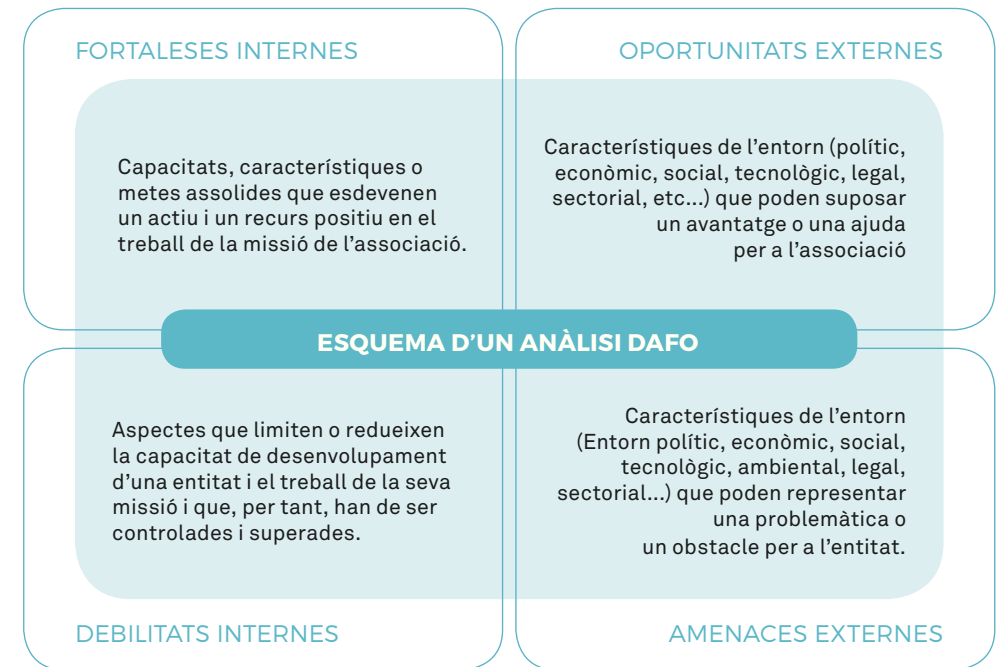
No està de més que la missió, la visió, els valors i els objectius encapçalin el pla, així com tots aquells trets definitoris que considereu que cal que es tinguin en compte en tot moment.

1: ABANS DE PLANIFICAR, CAL ANALITZAR

Quan s'engega qualsevol planificació estratègica **cal començar per preguntar-se en quin punt es troba l'associació**.

En el cas d'un pla de comunicació l'anàlisi s'ha de centrar en la situació comunicativa de l'entitat. Però no s'ha de quedar aquí. Com dèiem abans, la comunicació és estratègica i afecta tots els àmbits del bon funcionament d'una associació. Per tant, també haurem de disposar d'una anàlisi general de l'entitat, que permeti veure quins aspectes funcionen, quins no i en què pot ser útil la comunicació.

Per tal de dur a terme una anàlisi amb finalitats estratègiques es pot fer servir l'anomenada **anàlisi DAFO** (acrònim de Debilitats, Amenaces, Fortaleses i Oportunitats), una matriu d'autodiagnosi útil i senzilla. Realitzar una DAFO simplement vol dir **l·listar les debilitats i les fortaleses internes i les amenaces i les oportunitats externes que l'afecten**, i situar-les en un quadre com el següent:



QUÈ CAL ANALITZAR?

Centrant-nos en el DAFO comunicatiu, les qüestions que caldria incloure en aquesta anàlisi són les següents:

- » **Qui coneix l'associació?** S'ha aconseguit donar a conèixer l'entitat a tots els seus públics?
- » Quina **imatge de marca** tenen els diferents públics de l'associació? La imatge de marca d'una organització és la idea o la representació de l'entitat creada en la ment de les persones. Aconseguir respostes reals a aquesta pregunta, que vagin més enllà de les simples percepcions, pot donar moltes pistes sobre com comunicar en el futur.
- » També és interessant intentar valorar amb dades reals el **posicionament** de l'entitat, el lloc que ocupa una organització en la ment dels seus públics, en relació amb els agents amb els quals es pot comparar o amb qui comparteix el seu àmbit.
- » Per obtenir dades reals sobre què pensa la gent de l'associació pel que fa a la imatge de marca i al seu posicionament, la millor eina és la realització d'**enquestes** (presencials o on-line).

- També es pot contemplar la realització d'**entrevistes** amb persones clau de l'àmbit en el qual treballa l'entitat o dels grups d'interès amb els quals es relaciona, ja siguin individuals o col·lectives.
- » **Quins canals i materials s'han fet servir fins ara?** Han estat suficientment efectius? Un cop més, caldrà deixar enrere les percepcions per basar-se en dades reals. Pel que fa a la web i les xarxes socials hi ha eines que permeten obtenir dades molt útils (Google Analítics, estadístiques de les diferents xarxes socials...). Amb els materials offline, però, caldrà establir d'altres estratègies de mesura, més orientatives, que permetin avaluar l'eficàcia de les accions i canals utilitzats.
- » La **imatge gràfica** de l'entitat també és clau en la construcció del seu posicionament o imatge de marca. Per tant, també cal preguntar-se: elements com el logotip, la seva aplicació i el grafisme d'elements com la pàgina web, la papereria, els materials promocionals, la decoració de la seu, etc. són adequats per transmetre els valors de l'associació?
- » Els **recursos humans, materials i econòmics dedicats a la comunicació** han estat i són suficients?



US RECOMANEM

- Com dèiem, cal fer una anàlisi específica sobre comunicació però també una anàlisi global de l'entitat. És molt possible que aquesta darrera ja estigui feta si, com és recomanable, prèviament s'ha realitzat o actualitzat el pla estratègic de l'entitat. Si no és el cas, el pla de comunicació serà una bona excusa per fer aquesta anàlisi general de l'associació.
- Permeteu-nos que insistim en una idea: recopileu dades que us permetin valorar amb coneixement de causa els diferents aspectes. Les percepcions no són objectives i, per tant, seran de poca utilitat.
- Busqueu una persona o un petit equip que s'encarregui de coordinar, recollir informació, plantejar les preguntes adequades, guiar el procés, sistematitzar-lo i extreure conclusions.
- És fàcil que el debat es desviï cap a les solucions. Eviteu-ho. Les solucions es tractaran en les següents fases del pla.

2: A QUI ENS DIRIGIM? ELS PÚBLICS

Un dels secrets de l'èxit de qualsevol planificació comunicativa és fer una bona detecció dels públics objectius als quals es vol fer arribar els missatges de l'entitat.

Per fer-ho, és important llistar tots els públics interns i externs amb els quals es vol comunicar l'entitat. Alguns exemples:

POSSIBLES PÚBLICS INTERNS

- Base social
- » Persones associades
- » Equip tècnic
- » Persones voluntàries
- » Persones col·laboradores

POSSIBLES PÚBLICS EXTERNS

- » Ciutadania de l'àmbit territorial en el que treballa l'entitat (local, nacional o internacional)
- » Persones susceptibles d'associar-se a l'entitat
- » Altres entitats, grups informals, partits polítics...
- » Administracions públiques
- » Persones beneficiàries
- » Mitjans de comunicació
- » Empreses privades
- » Proveïdors
- » ...



Aquests són només alguns exemples de possibles tipologies de públics. Però són categories generals. Tal i com estan serien poc útils per establir estratègies i accions comunicatives. Per tant, per definir els públics objectius caldria:

- 1) **Intentar concretar al màxim** els diferents segments de públics objectius als quals es vol fer arribar el missatge comunicatiu. Com més segmentats estiguin aquests públics més informació tindrem sobre ells (característiques sociogràfiques, comportament, perfil, motivacions, espais on trobar-los, xarxes socials més utilitzades, mitjans de comunicació que consumeixen, etc...).

PER EXEMPLE:

- Dones, d'entre 25 i 65 anys, del districte de Les Corts de Barcelona que fan esport de manera regular.
- Persones afectades de la malaltia XXX de Barcelona
- Homes i dones majors de 65 anys amants de la lectura i la literatura del barri de La Salut.
- Empreses del sector sanitari que desenvolupin estratègies de Responsabilitat Social Corporativa.
- Mitjans de comunicació locals del districte de Sant Andreu
- Responsables de participació de l'Ajuntament de BCN, Diputació de BCN i Generalitat

- 2) Indicar **perquè és important** cadascun dels públics.
- 3) **Prioritzar-los** de més a menys importància.

US RECOMANEM

Per definir els públics objectius de l'associació us pot ser útil fer-vos les següents preguntes:

- Qui pot ser susceptible de beneficiar-se de l'associació?
- Qui té poder de decisió sobre l'associació?
- A qui cal informar sobre l'associació per tal de garantir-ne el seu bon funcionament i/o evitar problemàtiques?
- Qui pot influenciar en el funcionament habitual de l'associació?

3: A PER TOTES: ELS OBJECTIUS DE COMUNICACIÓ

Un cop s'ha elaborat l'anàlisi DAFO i s'han definit els públics arriba el moment d'establir els objectius de comunicació. En el cas de les associacions, **els objectius comunicatius** més habituals acostumen a ser:

- » *Promocionar l'entitat i posicionar-la en la ment dels seus públics de manera adequada.*
- » *Generar sentiment de pertinença entre els seus públics interns.*
- » *Informar sobre l'entitat i sobre les seves activitats/opinions.*
- » *Sensibilitzar, formar o educar els públics.*
- » *Fer crides a l'acció als públics (participació, voluntariat, econòmiques, etc.)*

Probablement els objectius que definiu estaran molt relacionats amb alguna d'aquestes cinc tipologies. Per desgranar els objectius del vostre pla de comunicació és important que partiu de les conclusions extretes a través de les anàlisis DAFO realitzades. Es tracta de veure quins reptes comunicatius podeu extreure de cadascun dels ítems analitzats.

COM HAN DE SER ELS OBJECTIUS?

- » Tot i que les fronteres entre objectius externs i interns cada cop són més líquides, és important separar-los.
- » És interessant plantejar **objectius generals** o estratègics que es concretin a través d'**objectius específics**. Els objectius generals corresponen a les finalitats genèriques i no tenen perquè ser quantificables perquè es fan efectius a través dels objectius específics.
- » Han de ser clars i concrets.
- » Ha d'anar en consonància amb la missió i el pla estratègic vigent de l'associació.
- » Han de poder ser mesurables, quantitativament i qualitativament.

- Per tant, cal plantejar els indicadors que permetran valorar els objectius específics. Aquesta valoració dels objectius específics permetrà valorar si s'han complert els objectius generals.
- » Han de ser realistes
 - » Han de poder ser programables i pressupostables
 - » Cal emmarcar-los en el timing que s'hagi establert de durada del Pla. És a dir, s'han de poder avaluar quan s'acabi el pla de comunicació. Si algun objectiu no s'adequa a la durada del pla caldrà indicar-ho en el redactat de l'objectiu per saber quan el podem avaluar.

ELS OBJECTIUS GENERALS HAN D'INCLoure:

- » **Una acció** (en infinitiu)
- » **Amb qui cal fer-ho** (públic al que afecta aquell objectiu)

ELS OBJECTIUS ESPECÍFICS HAN D'INCLoure:

- » **Una acció** (en infinitiu)
- » **Amb qui cal fer-ho** (públic al que afecta aquell objectiu)
- » **Per què cal fer-ho** (propòsit de l'objectiu)
- » Un **resultat desitjat** que pugui ser mesurable quantitativament i/o qualitativament (caldrà establir quins indicadors ens permetran valorar el grau d'assoliment d'aquell objectiu).



ALGUNS EXEMPLES:

COMUNICACIÓ INTERNA

- **Objectiu general 1:** Millorar la participació de les persones associades en les diferents comissions i grups de treball de l'associació.
 - » **Objectiu específic 1.1:** Incrementar l'assistència de les persones associades a les diferents comissions i grups de treball en un 30% per tal de potenciar la seva participació a l'entitat.
 - » **Objectiu específic 1.2:** Aconseguir una cinquantena de propostes d'actuació de l'entitat per tal de desenvolupar un Pla de Treball per a l'any vinent que parteixi de les propostes de les persones associades.

COMUNICACIÓ EXTERNA

- **Objectiu general 1:** Millorar la imatge de l'entitat entre la ciutadania del districte
 - » **Objectiu específic 1.1:** Participar en 5 espais i propostes obertes a la ciutadania del districte en les quals puguem explicar en primera persona qui som i què fem, per tal de poder exposar el missatge de l'entitat.
 - » **Objectiu específic 1.2:** Aconseguir 10 impactes de premsa en els mitjans de comunicació locals, per tal de poder explicar les activitats i el projecte de l'associació.

4: L'ESSÈNCIA DE LA COMUNICACIÓ: IMATGE, TO I MISSATGE

Un pla de comunicació ha de donar resposta, també, a la següent pregunta:

» Quines idees i valors vol transmetre l'organització?

Aquí tornen a entrar en joc els conceptes d'**imatge de marca** i de **posicionament** però ara ja no per avaluar sinó per projectar. És a dir, a partir de l'anàlisi realitzada cal definir quina percepció es vol construir en la ment dels públics de l'associació i com posicionar-la en relació amb la resta d'agents amb els quals interactua.

A partir d'aquí és **important definir en el pla de comunicació:**

1) **La identitat gràfica de l'associació:** quins valors, principis i idees ha d'inspirar per tal de contribuir a construir la imatge de marca adequada. Això serà clau a l'hora de dissenyar o replantejar la imatge corporativa de l'entitat i el grafisme d'aspectes tant importants com el logotip, el material de papereria, els materials promocionals o els canals de comunicació.

2) **Els missatges centrals o clau** que es volen transmetre (també anomenades línies argumentals) que resumeixin l'entitat en una o dues frases. A partir d'aquestes línies argumentals es desgranaran tots els continguts que realitzi l'associació (els textos per la pàgina web, els continguts per les xarxes, els textos del tríptic promocional de l'entitat, etc...). Òbviament, caldrà triar quina és la idea principal i com es redactarà per als elements més visibles de la comunicació de qualsevol entitat, com el lema que acompanya el logo, el missatge breu que descriu l'entitat a la pàgina d'inici del web, etc...

3) I, finalment, cal pensar quin **to** es vol aplicar al missatge de l'entitat. Està clar que un mateix missatge no el percep igual una persona gran que una jove. Per tant, cal buscar amb quin to (formal, informal o col·loquial, emocional, tècnic, informatiu, humorístic, irònic, juvenil, etc.) interpel·larem a cadascun dels públics, sempre a partir de la coherència i intentant generar una imatge de marca única i clara.

5: FIL A L'AGULLA: ELS CANALS I LES ACCIONS

Per fi! Arriba el moment de baixar el pla de comunicació a la concreció. Ha arribat el moment de decidir **els canals i les accions** que han de permetre aconseguir els objectius plantejats, comunicant els missatges definits als públics escollits.

Per definir les accions i, per tant, també els canals a través de les quals les podem realitzar, hem de tenir en compte objectius i públics. Per tant, pot ser útil una graella com la següent:

| | OBJECTIU 1 | OBJECTIU 2 | OBJECTIU 3 | OBJECTIU 4 |
|----------|------------|------------|------------|------------|
| PÚBLIC 1 | Acció 1.1 | Acció 2.1 | | |
| PÚBLIC 2 | | Acció 2.2 | | Acció 4.2 |
| PÚBLIC 3 | Acció 1.3 | | Acció 3.1 | |
| PÚBLIC 4 | | Acció 2.3 | | Acció 4.4 |

Com veieu, No totes les caselles tindran accions/canals designats perquè el més habitual és que cada objectiu només faci referència a alguns dels públics objectius o comunitats designades.

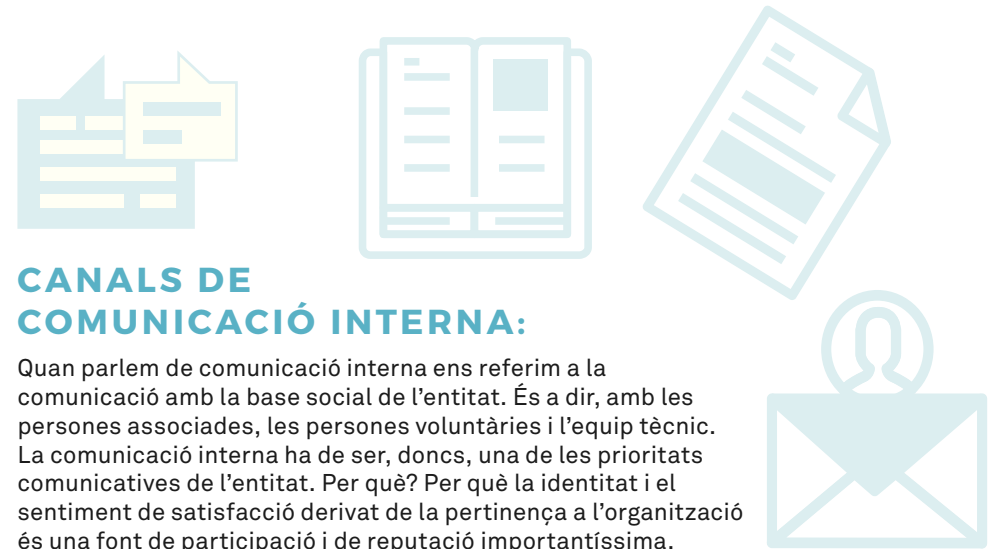
És interessant que en el pla s'expliciti per a cada acció quin missatge es vol transmetre i a través de quin canal o mitjans ho farem.

ELS CANALS:

Els canals són les eines que ens permeten posar-nos en contacte amb els nostres públics o comunitats i realitzar les accions que s'han plantejat en el pla de comunicació. En alguns casos, com les xarxes socials o els esdeveniments presencials són, també, espais de relació que cal cuidar.

En el pla de comunicació hem d'escollir els canals més adequats per a cada acció i obtindrem el que s'anomena **mix de mitjans**. És a dir, el conjunt de canals que utilitzarem per dur a terme les nostres accions comunicatives.

De canals n'hi ha de personalitzats i de massius. Nosaltres però, els exposem a partir de la distinció entre comunicació interna i externa.



CANALS DE COMUNICACIÓ INTERNA:

Quan parlem de comunicació interna ens referim a la comunicació amb la base social de l'entitat. És a dir, amb les persones associades, les persones voluntàries i l'equip tècnic. La comunicació interna ha de ser, doncs, una de les prioritats comunicatives de l'entitat. Per què? Per què la identitat i el sentiment de satisfacció derivat de la pertinença a l'organització és una font de participació i de reputació importantíssima.

| PRINCIPALS OBJECTIUS DE COMUNICACIÓ INTERNA | POSSIBLES EINES/CANALS |
|--|---|
| Mantenir la base social informada i fomentar la participació | Mailings, cartes postals, butlletins interns, trucades, tauler d'anuncis a la seu de l'entitat, eines de missatgeria instantània, intranet, web, eines virtuals de treball col·laboratiu, bústia de suggeriments presencial i online... |
| Donar a conèixer l'entitat, el seu funcionament i persuadir sobre la necessitat de participar-hi | Memòria, dossier de benvinguda, xerrades i reunions presencials, jornades de portes obertes... |
| Fomentar el coneixement i l'intercanvi | Trobades virtuals o presencials, espais informals de relació... Enquestes presencials o online... |
| Recollir informació | Enquestes presencials o online... |

CANALS DE COMUNICACIÓ EXTERNA:

CANALS OFFLINE:

Com dèiem abans, tot i que la xarxa i els canals 2.0 cada cop ofereixen més prestacions comunicatives també cal tenir en compte que cada cop són més populars i estan més saturats de continguts. Per aquest motiu pot ser una bona opció tornar a plantejar-se opcions offline (que no estan basades en internet). Especialment si ens dirigim a públics que no estan familiaritzats amb les noves tecnologies o als quals s'hi pot accedir fàcilment amb presència en espais físics molt clars. Tenen l'inconvenient que poden suposar un cost econòmic si l'entitat no pot assumir-ne el disseny o la impressió i, per aquest motiu, cal planificar-los bé per tal de treure el màxim profit de la inversió realitzada.

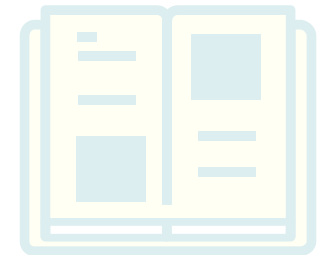
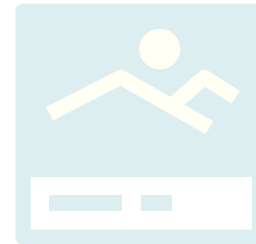
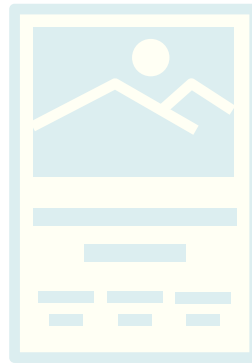
D'exemples de canals offline en tenim molts i molt tradicionals: Cartells, flyers, tríptics i revistes, la memòria anual en format paper, materials de marxandatge, etc...

CANALS ONLINE:

Són aquells que es desenvolupen a través d'internet. Cada entitat ha de valorar la inversió en temps i econòmica que pot i vol fer en aquest tipus de mitjans però cada cop hi ha més eines gratuïtes que permeten desenvolupar canals online de manera molt ràpida i efectiva. Ens referim a gestors de continguts web com Wordpress, Drupal o Joomla, eines d'enviament de butlletins electrònics (mailchimp) o, evidentment, a les xarxes socials (Facebook, Twitter, Instagram, Youtube, LinkedIn...)

CAMPANYES:

Quan s'han definit objectius amplis, estratègics i ambiciosos que requereixen realitzar un conjunt d'accions a través de diferents canals, tenim una campanya de comunicació. Aquesta suma d'accions i canals és el que facilita cridar l'atenció dels públics als quals es vol arribar. Les campanyes poden ser de molts tipus, depenent dels objectius als quals responguin: captació de fons, sensibilització, incidència pública, mobilització, informació etc... Una eina útil que demana un esforç puntual de tota l'entitat però que pot donar molt bons resultats.



MITJANS DE COMUNICACIÓ:

Sortir als informatius dels grans mitjans pot ajudar molt però no suposa una transformació tan gran com perquè se centrin tots els esforços en aconseguir-ho i no està a l'abast de qualsevol activitat. Atenció! Diem de qualsevol activitat i no de qualsevol entitat. El quid de la qüestió no està tant en la mida de l'entitat sinó en la capacitat de fer activitats i fórmules atractives i innovadores que puguin cridar l'atenció dels mitjans. Òbviament el tamany d'una entitat és un condicionant important però, a vegades, un contingut impactant, basat en alguna història de vida real més que en el discurs institucional de l'entitat, o una idea que sigui original, divertida, visual, punyent i/o que ha tingut l'encert de realitzar-se en un moment en que aquell tema està en l'agenda dels mitjans, és suficient per fer-se un espai.

També cal tenir en compte que segurament es poden treure resultats molt més eficaços adreçant-nos als mitjans locals del territori o als mitjans especialitzats en el sector. Sovint són molt més sensibles a les informacions que poden oferir les entitats sense ànim de lucre del seu territori o àmbit.

D'altra banda, ser proactius i proposar continguts pot donar bons resultats. Com més coneixement es tingui dels mitjans, dels seus espais i més s'adeqüin els continguts que ofereixi l'entitat al que busquen, més opcions hi hauran que siguin receptius.

CANALS PRESENCIALS:

També cal aprofitar les grans possibilitats que ofereix la comunicació interpersonal i, per tant, els canals presencials. La millor experiència comunicativa sempre serà el tracte personal i el contacte directe. Per tant, cal plantejar-se la participació en fires, mostres, congressos, etc. o l'organització d'esdeveniments propis com xerrades, presentacions, o activitats al carrer.



6: ORGANITZEM-NOS: REPARTIM TASQUES, TEMPORALITZEM I PRESSUPOSTEM



Segurament del pla de comunicació n'hauran sortit un munt d'accions a realitzar i de canals a desenvolupar. Tot i que s'hagi fet el possible per aconseguir que els objectius del pla siguin factibles és molt possible que la persona responsable de comunicació de l'entitat no sigui capaç d'assumir-ho tot i que, per tant, sigui recomanable generar una comissió de comunicació formada per diverses persones amb funcions diferents i complementàries.

Les funcions d'aquesta comissió haurien de ser:

- » **Coordinar el procés d'elaboració del pla**, repartir tasques i temporalitzar-les.
- » Donat que la comunicació és un procés central de l'entitat, aquesta comissió ha d'estar **permanentment en contacte** amb la junta directiva i amb els diferents grups de treball.
- » **Coordinar el procés participatiu** que permeti recollir aportacions i opinions dels membres de l'associació durant la seva elaboració i garantir que serà sotmès a validació per l'Assemblea General de l'entitat.
- » Estar al cas de les **capacitats comunicatives** de les diferents persones de l'associació per tal de trobar persones que puguin unir-se a la comissió i/o col·laboradors que puguin fer efectives algunes de les diferents accions del pla.
- » **Coordinar l'elaboració de les diferents accions** incloses en el pla
- » **Comunicar internament el pla** per tal que tothom sigui conscient dels missatges, objectius, accions, etc...

Aquesta comissió també s'haurà d'encarregar de valorar els recursos humans, materials i econòmics i, a partir d'aquí veure què caldrà externalitzar per tal de poder pressupostar les diferents accions incloses en el pla de comunicació. És a dir, caldrà fer impressions? Contractar dissenyadors? La web es farà amb un gestor de continguts o es contractarà una persona que la programi? Tot això caldrà preveure-ho per poder realitzar un pressupost el més acurat possible. Aquest pressupost permetrà avaluar si les diferents accions plantejades són assumibles econòmicament per l'entitat i si caldrà realitzar recerca de finançament.

7: TANQUEM EL CICLE PER INICIAR-LO: AVALUEM



La darrera fase del pla de comunicació serà la primera de la següent planificació. Un cop acabada l'execució del pla és el moment de fer balanç i avaluar què ha funcionat i què no ha funcionat.

Si en el moment de definir els objectius s'han establert, també, indicadors per permetre'n aquesta avaluació, el procés d'avaluació serà ràpid i fidedigne. Només caldrà veure si els indicadors s'han assolit segons els objectius plantejats o no.

Això pel que fa als indicadors quantitius però no es poden oblidar els qualitius. És a dir, més enllà dels números, també cal analitzar la qualitat dels resultats. Són els que s'esperaven o se n'han aconseguit uns altres?

I, en paral·lel, també caldrà valorar els processos de treball, és a dir la capacitat organitzativa de l'entitat per gestionar l'execució del pla amb criteris d'eficàcia i eficiència. Si es valora que no s'ha estat suficientment eficaç o eficient caldrà corregir aquells aspectes negatius de cara a l'execució de la planificació següent.

PER SABER-NE MÉS:

- » [Útil Pràctic 24. "Càmera, llums i interacció. Manual de comunicació associativa en temps 2.0"](#).
- » [Útil Pràctic 25. "Manual d'elaboració i avaluació de projectes"](#)

Des de **Torre Jussana – Centre de Serveis a les Associacions** oferim una orientació global a les associacions, a les seves Juntes Directives i a les persones amb responsabilitats, a partir de diferents serveis i recursos orientats a donar respostes a les necessitats que puguin sorgir al llarg de la trajectòria de cada associació.

EN QUÈ US PODEM AJUDAR A TJ?:

» **ASSESSORAMENT EN COMUNICACIÓ:**

Sol·liciteu un assessorament per a l'elaboració del pla de comunicació o sobre qüestions concretes de la comunicació de l'entitat.

sobre com realitzar el pla de comunicació de l'entitat. També s'ofereixen periòdicament cursos sobre temàtiques concretes relacionades amb la comunicació.

» **FORMACIÓ:**

En les diferents ofertes formatives trimestrals de Torre Jussana s'ofereix periòdicament un curs bàsic de comunicació associativa i una formació

» **FONS DOCUMENTAL:**

Accediu a la consulta i préstec de les publicacions relacionades amb la comunicació que tenim catalogades en el Fons Documental de TJ, la biblioteca associativa que tenim al centre.

CONSULTEU TOTS ELS SERVEIS DEL CENTRE
I COM SOL·LICITAR-LOS A
WWW.BCN.CAT/TJUSSANA

*A Torre Jussana
us ajudem a millorar
el funcionament
de la vostra associació!*

TORRE JUSSANA

Centre de Serveis a les Associacions

Av. Cardenal Vidal i Barraquer, 30


08035 Barcelona

Tel. 932 564 118

bcn.cat/tjussana

tjussana@bcn.cat

 fb.com/torrejussana

 [@tjussana](https://twitter.com/tjussana)



COGESTIONA:



Ajuntament de
Barcelona

