

Guia per a l'elaboració del pla de comunicació d'un equipament juvenil

Equipaments 2030: Responsables i educadors

Juny 2022



**Diputació
Barcelona**

Àrea d'Educació,
Esports i Joventut

Índex de continguts

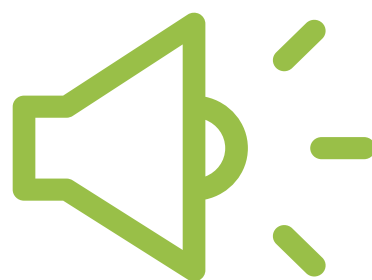
Presentació	5
Concepte i usos d'un pla de comunicació juvenil	7
Objectius generals d'un pla de comunicació juvenil	12
Diagnosi de l'entorn i dels canals informatius de l'equipament juvenil	14
Definició del marc estratègic d'actuació	33
Elaboració de l'agenda estratègica del pla de comunicació	39
Avaluació del pla de comunicació	53
Conclusions	60
Annex	63

Presentació

Aquest document neix de la voluntat de l'Oficina del Pla Jove de la Diputació de Barcelona de cobrir un dèficit estructural de la literatura i bibliografia existent en el nostre país sobre comunicació institucional i política. I és que, si ja són escassos els manuals i les guies que es poden trobar a les biblioteques sobre planificació de polítiques comunicatives i informatives per part d'ens i institucions públiques, aquesta escassetat es torna un buit absolut si centrem l'objecte d'estudi en la comunicació dels espais juvenils i casals de joves.

Totes les persones que treballen en l'àmbit juvenil o que tracten habitualment amb aquest col·lectiu coneixen l'especificitat que tenen els seus hàbits comunicatius. L'aparició i la generalització de les xarxes socials va marcar l'inici d'un canvi de paradigma en el món de la comunicació que va derivar en una clara fragmentació entre les pràctiques informatives i lectores de la gent jove i de la resta de franges d'edat de la societat. De fet, avui dia hi ha un percentatge molt elevat de joves que té en les xarxes socials la seva única font d'informació quotidiana. I, sent com són les xarxes socials un terreny subjecte a continus canvis d'hegemonia i de tendències, aquesta preponderància com a eina informativa fa de la comunicació segmentada amb joves una parcel·la de molt difícil abordatge que requereix eines i enfocaments específics.

Si bé una part molt important dels ajuntaments catalans ha entès i interioritzat la importància de la comunicació i la transparència informativa



per a l'assoliment d'una governança de qualitat i plenament satisfactòria per a la ciutadania, encara són pocs aquells que opten per dotar la comunicació amb la gent jove de l'especificitat i autonomia que serien desitjables per tal de fer front a la naturalesa permanentment canviant dels hàbits lectors d'aquest col·lectiu, que deixa obsolets en poc temps models que recentment havien resultat de molt èxit.

Aquesta manca d'abordatge específic de la comunicació amb el col·lectiu juvenil és fruit, principalment, de la inexistència estructural d'eines i de recursos que ajudin, de manera operativa i clara, a entendre les necessitats comunicatives del jovent i, sobretot, a planificar actuacions que hi donin resposta de manera efectiva i eficaç. Aquest document neix amb la vocació d'esdevenir una primera contribució per pal·liar aquest dèficit i, en tant que aportació fundacional, ha estat construït des d'una perspectiva molt pràctica i operativa. En aquest sentit, les pàgines següents volen ser

una guia senzilla, fàcil de llegir i adreçada a persones no avesades a la planificació d'accions comunicatives, per a l'elaboració i el desplegament de plans de comunicació d'espais juvenils, casals de joves i altres equipaments que tinguin el públic jove com a principal segment demogràfic receptor. No estem, així doncs, davant d'un tractat teòric ni de cap manual acadèmic sobre comunicació, sinó enfront d'un material de suport que busca, per sobre de tot, empoderar els espais juvenils i aportar-hi la metodologia i les nocions bàsiques necessàries per tal que els mateixos equips humans dels espais juvenils del nostre país siguin capaços de generar, autònomament, els seus plans de comunicació.

Les pàgines que segueixen a continuació condensen, de manera concisa i amena, tot el saber fer acumulat per l'Oficina del Pla Jove durant anys de prestació de serveis a espais juvenils i casals de joves. La metodologia exposada en aquesta guia és fruit, així doncs, d'anys de treball pràctic i ha estat concebuda basant-se en els principis generals de diagnòstic i disseny que marquen els cànons internacionals de la comunicació pública i institucional. En aquest sentit, tot el treball que es proposa dur a terme en els espais i equipaments juvenils, tant de tipus analític com propositiu, està presidit per un estricte cenyiment als requisits de participació, factibilitat i coneixement empíric. Anàlitzem tot seguit com s'integra cadascun d'aquests principis en la metodologia proposada.

Principi de participació

Tota la tasca de diagnosi de la situació comunicativa dels espais joves es nodreix i té com a font principal d'informació un treball de camp específic amb la part interessada de referència per a l'àmbit juvenil.



Principi de factibilitat

El mètode descrit per al disseny de totes les actuacions de futur està presidit per un rigorós equilibri entre la necessitat de donar resposta a les mancances detectades durant la fase de diagnosi i la viabilitat i factibilitat del pla en termes de recursos econòmics, humans i temporals.

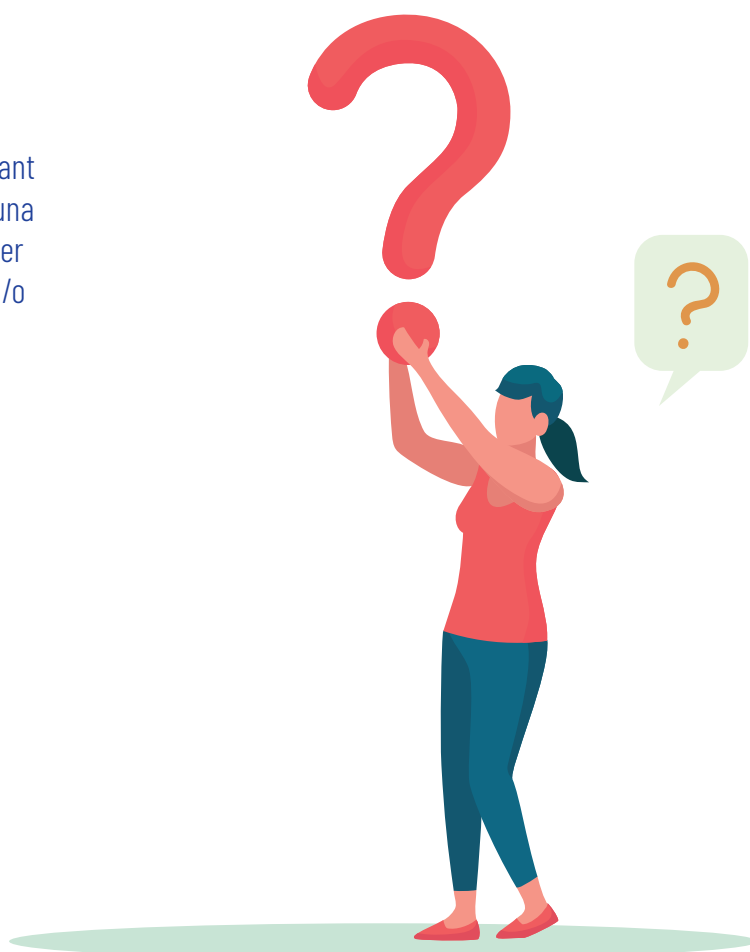
Principi de coneixement empíric

Totes les conclusions i valoracions recollides en aquesta guia han estat emeses a partir de l'experiència acumulada durant anys d'observació dels fenòmens o ítems que són objecte d'abordatge en cada fase del procés. En aquest sentit, i acceptant l'inevitable dosi de subjectivitat professional que té qualsevol feina de diagnòstic en ciències socials, no hi ha en aquesta metodologia cap consideració basada en sensacions, percepcions o intuïcions de l'equip redactor, sinó que tot allò conclòs és fruit d'un treball detingut d'observació empírica.

Concepte i usos d'un pla de comunicació juvenil

01. Què és un pla de comunicació?

Un pla de comunicació és un document que pauta un seguit d'accions a dur a terme durant un període de temps determinat per part d'una entitat, organització, institució o empresa per tal d'optimitzar-ne el rendiment informatiu i/o comunicatiu.



02.

Quines són les parts indispensables que tot pla de comunicació ha d'incloure?

Tot pla de comunicació rigorós i amb vocació d'esdevenir útil per a l'entitat o organització que n'és destinatària ha d'incloure, indefectiblement, els quatre blocs següents:

Diagnosi

Aquest bloc concentra tota la part analítica del pla de comunicació i té com a objectiu radiografiar la situació comunicativa de l'organització o entitat. L'objectiu de tota bona diagnosi ha de ser sempre la detecció de les principals mancances existents i la fixació d'uns eixos de treball que tractin de donar-hi resposta sense perdre en cap moment la versemblança i el realisme.

Marc estratègic d'actuació

Corpus teòric previ a la part propositiva del pla, que defineix el perímetre conceptual sobre el qual s'articularen totes les actuacions de futur i les dotarà de sentit i unitat. El marc estratègic acostuma a servir de pont entre la diagnosi i l'agenda estratègica del pla. Normalment sol estar compost per cinc elements: visió, missió, valors, objectius específics i missatges.

Agenda estratègica

Constitueix la part operativa de qualsevol pla de comunicació, ja que inclou totes les accions concretes a dur a terme des de l'entitat o organització per tal de desenvolupar els eixos fixats en la diagnosi, que, al seu torn, volen ser una resposta a les mancances i necessitats detectades. Tota agenda estratègica ha de preveure una planificació molt clara de les actuacions, així com una previsió dels recursos necessaris per al seu desplegament amb èxit.

Sistema d'indicadors d'avaluació

Sovint es cau en l'error de pensar que només amb una bona planificació ja es poden assolir uns resultats òptims. Tanmateix, els escenaris són canviants i de vegades allò previst no acaba sortint com s'espera. És per això que tot pla de comunicació amb veritable vocació d'utilitat ha de tenir en compte un sistema d'indicadors d'avaluació que permeti mesurar els resultats de les accions implementades i, eventualment, corregir el rumb de l'agenda estratègica amb l'objectiu d'adaptar-la millor als canvis produïts o als escenaris sobrevinguts i no previstos inicialment.

03.

Quins aspectes té en compte un pla de comunicació?

Un bon pla de comunicació és aquell que no només pauta actuacions de caràcter estrictament comunicatiu, sinó que també integra en el seu abordatge del fet comunicatiu l'anàlisi i la proposta de millores en altres àrees susceptibles d'incidir, negativament o positivament, en el rendiment dels canals i mitjans comunicatius

o informatius de l'organització en qüestió. Un exemple paradigmàtic d'aquesta tipologia de parcel·les que, sense pertànyer específicament a l'àmbit comunicatiu, poden influir en el rendiment de la comunicació d'un ens és l'àrea de recursos humans i organització interna.



04.

Per què els equipaments juvenils necessiten dotar-se de plans de comunicació?

La joventut és, sense cap mena de dubte, una de les assignatures pendents per a les administracions públiques del nostre país, ja que representa un col·lectiu enormement eclèctic quant a preferències, demandes i necessitats. A més, els i les joves presenten una realitat eminentment mutable i canviant, la qual cosa exigeix un alt grau d'immediatesa a l'hora d'elaborar respostes i solucions polítiques a les seves problemàtiques, podent arribar a quedar obsoletes de manera molt accelerada.

En tant que espais pensats específicament per proporcionar opcions d'oci, lleure, informació, educació i orientació al col·lectiu de joves, els equipaments juvenils necessiten disposar d'eines pròpies per a la captació de demandes i per a la implantació de respostes en forma

d'actuacions. En aquest sentit, dependre de plans de comunicació d'abast més generalista per a l'abordatge d'una realitat tan mutable i canviant com la del col·lectiu jove seria sens dubte un llast susceptible de restar eficaça als espais juvenils, que han de poder comptar amb prou autonomia, capacitat reactiva i agilitat per mantenir-se permanentment ajustats a la situació real del jovent de cada moment.

Tot això sense oblidar que les pràctiques i els hàbits comunicatius del col·lectiu juvenil presenten unes característiques molt *sui generis* i clarament diferenciables de les que podem trobar en altres franges d'edat, sovint marcades per una major preponderància de les noves tecnologies i una adopció molt més accelerada de totes les innovacions que van sorgint en el món de la comunicació.

05.

Com ha de ser el pla de comunicació d'un equipament juvenil?

Formalment i estructuralment, els plans de comunicació destinats a planificar la tasca informativa d'un espai juvenil o casal de joves han de preservar els mateixos elements compositius que qualsevol altre pla de comunicació. En canvi, pel que fa als continguts, els plans de comunicació d'equipaments juvenils han de tenir una idiosincràsia pròpia, posant l'accent de manera

especial en la capacitat reactiva (entesa com la previsió en el pla de mecanismes que permeti detectar i abordar canvis en la realitat de manera molt àgil i immediata) i en l'atenció a les eines i als canals informatius de caràcter digital, que avui dia són pràcticament hegemònics entre el col·lectiu jove.



Objectius generals d'un pla de comunicació juvenil

L'objectiu general i més obvi de qualsevol pla de comunicació d'un equipament juvenil ha de ser, necessàriament, optimitzar les eines i els processos comunicatius i d'informació de l'espai en qüestió per tal d'assolir una millor penetració entre el segment juvenil del poble i, de retruc, incrementar la participació del col·lectiu en les activitats organitzades des de l'equipament, generalitzar l'ús dels seus serveis i prestar una millor atenció al jovent.

No obstant això, més enllà d'aquest objectiu genèric, els mateixos treballs de disseny i implementació del pla de comunicació representen, en si mateixos, una finestra d'oportunitat per avançar en el camí cap a algunes fites complementàries que també mereixen ser tingudes en compte pel seu impacte positiu.

Tot seguit es relacionen algunes consecucions assolibles de manera gairebé automàtica i inevitable durant les fases de disseny i d'implementació de qualsevol pla de comunicació juvenil. Com es veurà, tot i tractar-se -alguns d'aquests- d'objectius no perseguits expressament, representen en si mateixos avenços notables en àmbits tant rellevants com la participació, la transversalitat i el debat col·lectiu.

- Impulsar un procés de reflexió i deliberació col·lectiu entre els agents del municipi que participen en la prestació de serveis, activitats, programes i iniciatives adreçats al jovent.
- Generar consciència entre tots els agents que impulsen accions adreçades al jovent sobre la importància estratègica de la comunicació.
- Atorgar notorietat a l'equipament juvenil i als seus canals de comunicació entre el jovent, que n'és el principal destinatari. Algunes de les accions diagnòstiques executades durant el procés d'elaboració del pla, com ara l'enquesta juvenil i els treballs de convocatòria de la sessió participativa amb joves, ja representen *per se* petites actuacions de difusió dels canals comunicatius de l'espai juvenil.
- Ordenar i inventariar tots els canals i processos comunicatius existents al voltant de l'àmbit de la joventut, tant de titularitat pública com privada.
- Conèixer les preferències i els hàbits comunicatius del col·lectiu jove del municipi.
- Fer palesa la preocupació de l'equipament juvenil (i, per extensió, de l'ajuntament) per la plena accessibilitat i universalització de tota la informació sobre les activitats i els programes adreçats al jovent que hi ha en el municipi i/o la comarca.

- Crear nous vincles de proximitat amb el col·lectiu juvenil, ja sigui pel contacte directe practicat durant el treball de camp de la fase de diagnosi o per una millora en la percepció del jovent sobre l'interès i la preocupació de l'ajuntament per les seves necessitats.
- Atorgar notorietat a l'equipament juvenil i dotarlo de centralitat, protagonisme i referencialitat a ulls del col·lectiu jove del municipi.
- Fomentar la coconstrucció de polítiques i la participació ciutadana entre el jovent.

Tots els objectius anteriorment descrits són extrapolables i aplicables a qualsevol pla de comunicació d'un espai juvenil. Aquestes fites de caràcter més genèric seran complementades amb un seguit d'objectius específics, de caràcter individualitzat per a cada pla i no exportables a altres municipis, que s'expliquen en l'apartat 5.2 d'aquesta guia.



Diagnosi de l'entorn i dels canals informatius de l'equipament juvenil

01. Constitució de l'equip redactor del pla

Prèviament a qualsevol altre treball relacionat amb l'elaboració del pla de comunicació, caldrà constituir l'equip redactor del pla, és a dir, el grup de persones que assumiran l'impuls, el desplegament i la realització de totes les tasques que s'expliquen a continuació. Es recomana que aquest equip estigui format per un mínim de dues persones, ja que la càrrega de feina associada al conjunt de la metodologia és ingent i força intensiva. El més lògic fora que

una d'aquestes persones sigui el tècnic o la tècnica de joventut de l'ajuntament, i l'altra, el dinamitzador o la dinamitzadora de l'equipament juvenil. Com es veurà al llarg de les pàgines següents, els treballs d'elaboració del pla requeriran en diversos moments la participació i implicació d'altres agents, però serà de manera externa i accessòria, sent l'equip redactor l'encarregat de liderar i desplegar totes les tasques d'elaboració del pla.

02.

Elaboració del full de ruta (FdR)

Els treballs d'elaboració del pla de comunicació arrencaran amb una primera tasca inicial d'establiment del marc operatiu sobre el qual s'articularà tot el treball de diagnòstic posterior. Concretament, en aquestes tasques inicials l'equip redactor del pla traçarà una primera panoràmica general del projecte, definint-ne terminis, sessions participatives a dur a terme, agents a involucrar-hi, etc. Tot aquest treball inicial serà recollit en un primer document intern, anomenat full de ruta (FdR), que marcarà les línies mestres a seguir per a un correcte desenvolupament del projecte.

Quins elements ha d'incloure el full de ruta (FdR)?

- Calendari exhaustiu del procés d'elaboració del pla.
- Inventari d'agents clau a abordar amb el treball de camp.
- Període de desplegament abordat pel pla (es recomana que no superi els quatre anys).
- Quantitat de recursos econòmics que es preveu poder destinar al desplegament del pla durant els anys de desenvolupament del projecte.
- Inventari dels recursos humans que es preveu poder destinar al desplegament del pla.

- Inventari de les accions participatives a dur a terme durant el treball de camp (grups focals, entrevistes en profunditat, enquestes...).
- Relació de materials necessaris i dades necessàries per a una correcta comprensió de la situació comunicativa de l'espai juvenil i de la seva incardinació en el municipi.

Quins materials o dades cal recopilar per poder afrontar amb èxit l'anàlisi comunicativa de l'espai juvenil i la seva incardinació en el municipi?

- Pla local de joventut vigent.
- Darreres memòries anuals de la regidoria de joventut (en cas que n'hi hagi).
- Codis d'accés als perfils socials de l'equipament juvenil i del web municipal (per tal de poder fer una anàlisi quantitativa de les seves mètriques).
- Recopilatori de documents gràfics elaborats durant els últims anys per a la difusió d'activitats o serveis adreçats al jovent.

- Recopilatori dels darrers butlletins o revistes d'informació municipal editades (si n'hi ha).
- Relació dels principals mitjans de comunicació locals o comarcals –així com espais, blogs o llocs web informatius– amb certa ascendència i predicament en el municipi i, en especial, entre el col·lectiu jove.
- Llista d'entitats del municipi amb un alt volum de jovent implicat.

Treball de camp: quins agents caldrà involucrar en el procés? Quin tipus d'accions participatives s'hi faran?

Per tal que el diagnòstic de la situació comunicativa, la visibilitat, la notorietat i la imatge de l'espai juvenil sigui fidel a la realitat, l'anàlisi qualitativa s'articularà a partir d'una sèrie d'accions de camp, de caràcter participatiu, amb agents o públic d'interès.

Tant el calendari com la composició de les sessions poden ser adaptats a les necessitats de cada municipi. No obstant això, tot seguit s'enumeren, a tall enunciatiu, les diverses accions que es considera imprescindible dur a terme, sense perjudici que a l'inici dels treballs se'n pugui proposar o afegir alguna més o es pugui aplicar alguna variació en les persones participants en cadascuna. Els continguts i l'enfocament de cada acció participativa són explicats en l'apartat 4.6 d'aquest document.

- Fòrum juvenil
- Taula política
- Taula de professionals
- Enquesta virtual



03.

Anàlisi general del municipi i del seu context

Abans de procedir a l'anàlisi de la qüestió comunicativa, l'equip redactor del pla realitzarà un estudi previ, de caràcter generalista i estratègic, de la realitat municipal en el seu conjunt. Aquesta anàlisi inicial adoptarà una perspectiva d'estudi àmplia i transversal que ajudi a comprendre les particularitats i circumstàncies que caracteritzen i defineixen el municipi com a tal i el seu context geogràfic i territorial. En aquest sentit, s'utilitzaran dades quantitatives de caràcter secundari (IDESCAT, programa Hermes de la Diputació de Barcelona, observatoris comarcals...) i informació qualitativa extreta de la documentació llistada en el full de ruta inicial (pla local de joventut, llista d'entitats, memòries de la regidoria de joventut...). Entre altres coses, s'analitzaran àmbits com la demografia, l'economia, la sociologia, la composició territorial, els recursos turístics del poble (i l'àrea geogràfica circumdant), el rol del municipi en la comarca, etc.

Per tal que tot el treball d'anàlisi inicial sigui d'utilitat a l'hora d'abordar la diagnosi estrictament comunicativa, les conclusions d'aquesta tasca analítica inicial seran plasmades en forma de matriu. I es posarà l'accent, de manera particular, en aquells aspectes o trets del municipi susceptibles d'incidir o afectar d'alguna manera la capacitat de penetració i consolidació de l'equipament juvenil en qüestió, com ara:

Major o menor grau de dispersió territorial

Els municipis amb elevats graus de dispersió geogràfica tenen moltes més dificultats a l'hora de consolidar espais centralitzats d'atenció i de prestació de serveis al jovent.

Piràmide d'edats de la població i pes demogràfic del col·lectiu juvenil

Cal dimensionar correctament el volum poblacional del jovent a fi de determinar quins són els millors canals comunicatius per adreçar-s'hi.

Perfils lingüístics dels veïns i veïnes

La importància d'analitzar bé aquesta variable és força evident, ja que podria constatar la necessitat d'aplicar unes accions comunicatives bilingües per tal d'arribar a un espectre de jovent més ampli.

Densitat del teixit associatiu i paper del jovent en les entitats

Un teixit associatiu ampli i divers és susceptible de fer més fàcil la tasca de projecció i consolidació de l'equipament juvenil que es vol donar a conèixer, sobretot si hi ha entitats amb forta presència de joves.

Situació geoestratègica del municipi

Cal analitzar degudament la ubicació del municipi i el seu grau de referencialitat en la comarca i entre els municipis veïns, ja que en capitals de comarca sovint els equipaments juvenils són focus d'atracció de jovent d'altres indrets, un fet a tenir en compte a l'hora de valorar-ne la difusió i projecció.



04.

Anàlisi de l'entorn comunicatiu en línia

Avui dia, les eines digitals representen un dels puntals centrals de la comunicació de qualsevol institució. Atesa la seva accessibilitat, comoditat i immediatesa, han esdevingut, a poc a poc, instruments no només útils, sinó completament imprescindibles per a qualsevol ens públic que tingui la voluntat d'informar amb transparència, regularitat i eficàcia sobre els projectes i les actuacions que duu a terme des de les seves diferents àrees o departaments. És per això que, a l'hora de diagnosticar l'entramat i el sistema comunicatiu vinculat a qualsevol agent públic, resulta del tot necessari dedicar un capítol específic a aquest tipus de canals.

I per si això fos poca cosa, en el cas dels equipaments juvenils, que s'adrecen a un públic altament digitalitzat, la importància d'analitzar els canals digitals encara esdevé més cabdal. De fet, actualment són moltes les persones joves que utilitzen com a font d'informació gairebé exclusiva del seu dia a dia la xarxa, una dada que dona a entendre la dimensió que han de tenir els canals digitals en l'elaboració de qualsevol pla de comunicació per a un espai o equipament juvenil.

Tot seguit s'enumeren les diferents eines i espais de caràcter virtual que haurien de ser analitzades i avaluades en el marc d'aquesta fase. Per tal de poder dur a terme aquesta anàlisi, caldrà que l'equip redactor del pla de comunicació tingui accés d'administració als diversos canals avaluats.

Web municipal

El web municipal és ja, a hores d'ara, el principal espai i plataforma comunicativa de qualsevol ajuntament. Un bon web és aquell que esdevé el canal informatiu de referència per a la ciutadania en tot allò relacionat amb l'actualitat del municipi, els tràmits administratius, la consulta sobre l'organització municipal o el coneixement dels projectes i de les actuacions que realitzen els diferents departaments o àrees municipals. Atesa la importància del web, tenint en compte aquesta centralitat en l'activitat comunicativa de l'ajuntament, es farà una anàlisi aprofundida del lloc web municipal, però centrant els esforços, de manera concreta, a radiografiar els apartats o les seccions que continguin informació específica sobre l'àmbit de la joventut, l'equipament juvenil del municipi i els serveis que s'hi ofereixen. L'anàlisi tindrà un enfocament de tipus qualitatiu i avaluarà els ítems següents:

- Arquitectura web i estructuració de la informació. La informació d'interès per al jovent és fàcil de localitzar? Hi ha un apartat específic en aquest sentit? Els títols dels apartats són clars i entenedors? La jerarquia d'apartats i de subapartats és rigorosa i coherent?
- Accessibilitat de tots els apartats. Es tracta d'un web plenament responsiu i accessible des de qualsevol dispositiu mòbil?

- Aspecte visual. El disseny del web és atractiu des del punt de vista gràfic? El grafisme i la disposició dels elements està al servei de la claredat i l'accessibilitat de tots els continguts?
- Interacció amb les persones joves. El web compta amb algun formulari o vehicle de contacte directe amb l'equipament juvenil? L'accés a aquest formulari és senzill i fàcilment localitzable?
- *Keywords* o paraules clau a través de les quals les persones usuàries arriben al web.

Xarxes socials

Donada la progressiva consolidació de les xarxes socials com a eina informativa principal, i de vegades única, de bona part de la població jove, conèixer l'abast, l'ús i la penetració dels diferents perfils socials de l'equipament juvenil –o de l'àrea de joventut en general– representa una necessitat fonamental per tal d'obtenir un retrat de la situació actual que sigui d'utilitat per a la posterior fixació d'actuacions de comunicació eficaces i adaptades a la realitat local.

En aquest sentit, caldrà dur a terme un estudi aprofundit i exhaustiu de tota mena de mètriques relacionades amb les xarxes socials específiques de l'àrea de joventut o de l'espai jove, tot fent ús de les mateixes funcionalitats d'anàlisi que ofereix cada xarxa social i també de programes i d'aplicacions complementàries, com ara Buffer, Metricool o Hootsuite. Les dades extretes d'aquesta anàlisi seran de molta utilitat a l'hora de dissenyar actuacions de millora de la tasca comunicativa, ja que permetran identificar alguns aspectes que seran molt valuosos en termes de segmentació de públics i canals, com ara les temàtiques de més interès per als usuaris, la tipologia de perfils predominants entre els seguidors...

Twitter

Tot fent ús de l'eina nadiua de la xarxa i d'instruments com Buffer, s'analitzaran els KPI següents:

- Nombre mitjà de piulades publicades cada dia.
- Nombre mitjà de repiulades obtinguts al llarg de cada setmana. Es traçarà una evolució històrica del darrer any, a fi de tenir no només una fotografia de la situació actual, sinó també d'identificar tendències.
- Usuaris i usuàries amb qui més s'interactua.
- Seguidors i seguidores a qui més s'ha respost i a qui es fan més repiulades. Nombre de mencions mensuals.
- Tipologia de continguts més compartits i els que tenen més favorits.
- Perfil d'audiència –classificació per procedència geogràfica i gènere–. Tipologia de dispositius més utilitzats per llegir, seguir i/o interactuar amb el compte de l'equipament juvenil.

Facebook

Tot fent ús de les eines de registre d'activitat que ofereix Facebook i de plataformes complementàries com per exemple Metricool o Buffer, s'analitzaran els KPI següents:

- Nombre mitjà de *posts* o comentaris publicats cada dia. Es traçarà una evolució històrica del darrer any per tal de tenir no només una fotografia de la situació actual, sinó també d'identificar tendències.
- Evolució del nombre de seguidors/es al llarg del darrer any.
- Nombre mitjà de comparticions obtingudes al llarg de cada setmana. Es traçarà una evolució històrica del darrer any per tal de tenir no només una fotografia de la situació actual, sinó també d'identificar tendències.

- Publicacions que han obtingut més *likes*.
- Seguidors/es a qui més s'ha respost i a qui es fa més comparticions.
- Perfil d'audiència –classificació per procedència geogràfica i gènere.

Instagram

Tot fent ús de les eines de registre d'activitat que ofereix Instagram i de plataformes complementàries com per exemple Metricool, que permeten fer un seguiment dels impactes i extreure un seguit de dades beneficioses per realitzar publicacions més completes, s'avaluaran els KPI següents:

- Nombre mitjà d'entrades publicades cada setmana. Es traçarà una evolució històrica del darrer any, a fi de tenir no només una fotografia de la situació actual, sinó també d'identificar tendències.
- Evolució del nombre de seguidors/es al llarg del darrer any.
- Nombre mitjà de comparticions obtingudes al llarg de cada setmana. Es traçarà una evolució històrica del darrer any, a fi de tenir no només una fotografia de la situació actual, sinó també d'identificar tendències.

- Publicacions que han obtingut més *likes*.
- Tipologia de continguts publicats (% de *stories*...).

Servei de WhatsApp massiu o alertes de missatgeria push

Tot i que es tracta d'una eina encara poc estesa, els serveis de missatgeria o WhatsApp massius representen ja una realitat en el panorama comunicatiu dels equipaments juvenils catalans, ja que ofereixen un grau d'immediatesa i d'accessibilitat molt elevats. És per això que, en cas que l'espai jove en qüestió disposi d'algun tipus de servei d'aquestes característiques, també serà objecte d'estudi per part de l'equip redactor. Els ítems a analitzar seran, principalment:

- Evolució del nombre de subscriptors i subscriptores
- Mitjana de missatges/whatsapps enviats mensualment

En tots dos casos es traçarà una evolució històrica a comptar des de l'inici de la posada en marxa del servei.



Xarxes, blogs o webs locals adreçats al jovent

A banda de les xarxes socials i els espais institucionals municipals, en molts municipis hi ha espais o portals de comunicació privats de tipus virtual, així com perfils socials d'entitats o grups organitzats, específicament adreçats al jovent o amb un pes específic important entre aquest col·lectiu. Tot i ser autònomes i regir-se per les seves pròpies normes i codis de funcionament, és important tenir en compte aquestes plataformes en el diagnòstic, ja que realitzen una contribució específica, més gran o més petita, a la difusió entre el jovent de les notícies i l'actualitat local. L'objectiu de l'estudi d'aquestes eines serà

determinar la qualitat i quantificar l'abast real d'aquesta contribució, és a dir, dimensionar el pes i protagonisme de cadascuna en l'activitat informativa existent en el municipi i, molt especialment, el seu grau de penetració entre el jovent del poble. Tot seguit s'esmenten alguns exemples de mètriques que s'analitzaran en relació amb aquest tipus d'espais:

- Evolució del nombre de seguidors i seguidores
- Nombre de publicacions/mes

El motiu d'analitzar també aquests espais és detectar potencials sinergies a l'hora de dissenyar les accions de futur que inclourà el pla de comunicació.



05.

Anàlisi de l'entorn comunicatiu fora de línia

Tot i el creixent paper de les eines digitals, que ara per ara són totalment hegemòniques en tant que canals informatius principals del jovent, encara hi ha alguns sectors juvenils que s'informen o consumeixen canals físics, com ara diaris, revistes o altres tipus de publicacions en paper. És per això que un bon pla comunicatiu ha de tenir en compte no només les eines digitals, sinó també els mitjans fora de línia i tradicionals. I per poder plantejar accions específiques en aquest terreny, cal dur a terme, prèviament, una tasca important d'anàlisi i de coneixement del funcionament, grau de penetració i acceptació entre el jovent d'aquestes eines.

Mitjans de comunicació locals i comarcals

En molts municipis de Catalunya en què els recursos de l'ajuntament en matèria de comunicació són escassos, els mitjans de comunicació locals i comarcals de caràcter privat representen, sovint, l'única alternativa informativa de què disposa la ciutadania a banda del web municipal. És per això que, tot i la tendència a la concentració que estan experimentant els grans diaris i televisions en tots els països occidentals, a Catalunya els mitjans locals, i sobretot els comarcals, segueixen exhibint una bona salut. Malauradament, però, la importància i el pes dels mitjans locals i comarcals no es correspon amb una disponibilitat de dades i d'estadístiques sobre consum i penetració igualment abundant. Així doncs, analitzar i estudiar els mitjans de comunicació no serà un capítol senzill.

El diagnòstic que es proposa depèn, doncs, en bona manera, de les dades que els mateixos mitjans estudiats puguin aportar, principalment referides a nombre de lectors/oients/espectadors. En cas de no poder disposar d'aquest tipus d'informació en origen, se'n podrà fer una estimació aproximada a partir de les estadístiques de venda o tirada d'exemplars, en el cas dels diaris, i es farà una recerca d'estudis existents en matèria de quota d'audiència pel que fa a televisions i ràdios mitjançant pàgines web especialitzades. Una altra font d'informació que pot servir de pauta per orientar les estimacions d'audiències i lectors és el nombre d'amistats i fans dels perfils socials de cada mitjà.

Tot i ser eminentment complicat, caldrà fer un esforç per tractar d'acotar aquestes dades quantitatives al segment juvenil.

Butlletí o revista d'informació municipal

L'equip redactor del pla de comunicació durà a terme un estudi exhaustiu del butlletí o de la revista d'informació municipal (en cas que n'hi hagi). Es proposa analitzar a fons tant el vessant formal i de continguts com el vessant de penetració i d'abast de la revista entre el jovent del municipi. Tot seguit es relacionen els aspectes o ítems que caldria analitzar del butlletí en relació amb cadascun dels tres vessants esmentats:

Continguts

- **Neutralitat política.** Es proporciona al lector/a una informació veraç i neutra políticament parlant?
- **Presència de temàtiques d'interès per al jovent.** Els temes adreçats al jovent hi tenen un pes específic?
- **Participació.** Hi ha espais destinats a la plasmació de textos i informacions de les entitats i associacions del municipi?

Disseny i format

- **Atractiu visual.** Es tracta d'una revista ben maquetada i atractiva des del punt de vista gràfic?
- **Arquitectura i jerarquització de continguts.** L'estructuració de les informacions és rigorosa i ordenada?
- **Claredat.** Les notícies estan presentades de manera clara i intuïtiva? Hi ha diversos nivells de lectura (titulars, entradetes, intertextos...)?

Distribució i abast

- **Tiratge.** El nombre d'exemplars impresos es correspon amb el nombre de llars del municipi?
- **Penetració.** Es fa una distribució porta a porta de la revista o només es disposen els exemplars en punts estratègics del municipi?

Documents gràfics

Els díptics, tríptics i fullets són un instrument comunicatiu molt eficaç i amb una alta capacitat de penetració entre la ciutadania. És important, així doncs, integrar-los i tenir-los en compte en

l'exercici de diagnosi sobre l'entramat i el sistema comunicatiu del municipi. En el cas del pla de comunicació que ens ocupa, caldrà centrar els esforços a analitzar tots els materials gràfics elaborats per tal de difondre activitats, programes o serveis específicament adreçats al públic juvenil. Més concretament, els aspectes a analitzar seran:

- **Nombre** de documents elaborats i publicats cada any sobre activitats, serveis o programes adreçats a joves.
- **Adequació** del to de cada document a la tipologia d'esdeveniment que s'està donant a conèixer.
- **Atractiu visual.** Es tracta de documents ben maquetats i atractius per al públic juvenil?
- **Claredat.** La informació que s'aporta és clara i fàcilment comprensible?
- **Penetració.** Se'n fa una distribució exhaustiva? Arriben al jovent?

TV o ràdio local

En cas que l'ajuntament del municipi en qüestió disposi d'alguna televisió o ràdio municipal, aquesta serà també analitzada i estudiada a fons des del punt de vista de la qualitat, veracitat, claredat i penetració de les seves informacions entre el segment jove. Alguns dels trets a avaluar seran:

- **Neutralitat política.** Es proporciona a l'oient/espectador una informació imparcial i neutra políticament parlant?
- **Participació.** Hi ha espais/programes destinats a la participació de les entitats i la ciutadania del municipi?
- **Presència de temàtiques d'interès per al jovent.** Hi ha programes o seccions que tractin temes d'interès per a les persones joves?

06.

Treball de camp

En el marc d'aquesta fase, l'equip redactor desplegarà un seguit de tècniques d'investigació qualitativa orientades a analitzar la situació comunicativa, la visibilitat, la notorietat i el coneixement entre la població jove de l'equipament juvenil que es vol promocionar i projectar. Per tal que el diagnòstic sigui fidel a la realitat, l'anàlisi qualitativa s'articularà a partir d'una sèrie d'accions de camp, de caràcter participatiu, amb agents o públic d'interès.

Tant el calendari com la composició de les sessions haurà estat definit a l'inici dels treballs d'elaboració del pla de comunicació (fase 4.2). Tot seguit es descriuen, a tall il·lustratiu, les diverses accions que es consideren imprescindibles fer, sens perjudici que a l'inici dels treballs se'n pugui proposar o afegir alguna més o es pugui aplicar alguna variació en els participants de cadascuna.

- **Fòrum juvenil.** Sessió participativa en format obert o fòrum que aplegarà joves usuaris i usuàries del servei de joventut, així com representants d'entitats i de col·lectius organitzats del municipi que comptin entre els seus membres amb un alt volum de joves.
- **Taula política.** Entrevistes en profunditat a totes les persones portaveus dels grups polítics amb representació al consistori.
- **Taula de professionals.** Sessió participativa que aplegarà totes les persones membres de l'equip tècnic de joventut, els dinamitzadors/es de l'equipament juvenil, l'equip o servei de comunicació de l'ajuntament i altres

referents municipals que tinguin per objecte, en la seva tasca professional, la fixació d'accions, programes o iniciatives adreçades principalment al jovent. En aquesta darrera categoria hi tindrien cabuda, entre d'altres, el personal tècnic d'àrees municipals com Participació, Ocupació o Educació; representants d'espais educatius del municipi, etc.

- **Enquesta virtual.** S'elaborarà una enquesta digital, tot fent ús d'alguna plataforma d'enquestes en línia com el Google Forms, que serà difosa a través dels canals de comunicació habituals de l'espai juvenil, l'ajuntament i, fins i tot, els centres educatius. L'enquesta s'adreçarà de manera específica al jovent del municipi i demanarà una valoració subjectiva sobre aspectes relacionats amb la comunicació de l'espai juvenil.

Els continguts i temàtiques de cada acció participativa variaran en funció de les persones integrants i que hi participen. No obstant això, l'agregació de tots els temes tractats en el conjunt de les diverses sessions hauria de donar com a resultat una informació primària suficient per tal de poder extreure conclusions relatives als següents aspectes:

- Canals informatius preferits pel jovent.
- Valoració qualitativa dels canals informatius de què actualment disposa l'equipament juvenil.
- Punts forts de l'equipament juvenil.

-
- Paraules o conceptes clau que defineixen l'equipament juvenil.
 - Imatge que hauria de projectar l'equipament en el futur.
 - Funcionament de la regidoria de joventut i organització de l'equipament juvenil.

Al final d'aquest manual, a tall d'annex, es pot trobar un exemple estàndard d'enquesta virtual a emprar en aquesta fase dels treballs.



07.

Anàlisi de l'organització i de la regidoria de joventut

Tot i que, com s'ha vist fins ara, en qualsevol municipi poden coexistir canals municipals i canals privats, la generació d'informació depèn, en bona manera, de l'activitat de l'ajuntament corresponent. Encara que hi hagi mitjans privats, tot sovint aquests es nodreixen de la informació, notes de premsa o dades aportades pel consistori del municipi en qüestió, ja que no disposen de prou recursos per donar cobertura a actes i esdeveniments o per fer tasca de recerca. Per tant, la gènesi d'una part molt important de la comunicació municipal és responsabilitat directa dels ens municipals.

És per això que, un cop avaluats tots els canals, instruments, plataformes i formats que configuren el mapa comunicatiu del municipi, caldrà posar el focus en la mateixa organització i funcionament intern de l'ajuntament, i en especial de la regidoria de joventut, a fi de detectar aspectes, inèrcies o fórmules susceptibles de ser millorades a efectes d'aconseguir una tasca comunicativa més eficaç, transparent, directa i veraç.

A continuació es desgranen, un per un, els diferents elements que es considera necessari avaluar a l'hora de fer un diagnòstic acurat dels processos interns de la regidoria de joventut que tenen a veure amb la tasca comunicativa d'aquesta entitat.

Recursos econòmics i humans de la regidoria de joventut

Anàlisi de l'organització de la regidoria de joventut i el repartiment de funcions entre les diferents persones professionals que en formen part. L'objectiu d'analitzar l'estructura i organització de la regidoria és determinar si es compta amb recursos humans suficients per tal de dur a terme amb èxit totes les tasques associades a una activitat informativa normal i, sobretot, a la gestió permanent de les xarxes socials, que són els canals comunicatius de què disposen els espais juvenils que exigeixen un ús dels recursos humans més intensiu i continuat.

La regidoria de joventut és, sovint, una de les àrees municipals que compta amb una partida més baixa dins dels pressupostos dels ajuntaments. A més, en els ajuntaments de municipis petits i mitjans, aquesta realitat és encara més freqüent, ja que compten amb pressupostos molt més ajustats que els ajuntaments de municipis grans.

En aquest sentit, i de cara a dibuixar un retrat fidedigne de la comunicació juvenil al municipi, pot ser de certa utilitat analitzar la partida de l'ajuntament destinada a la regidoria de joventut. L'estudi d'un sol exercici no serà, probablement, de gaire interès pràctic, ja que la xifra resultant estarà mancada de context. I cada ajuntament és diferent, així que la comparativa de xifres de

diferents municipis entre si no tindria tampoc gaire sentit. És per això que es proposa traçar una evolució històrica de la partida de joventut al llarg d'un seguit d'anys, per tal de detectar si hi ha una tendència a l'alça (en termes relatius al total del pressupost municipal) o si, pel contrari, la joventut ha anat perdent pes.

Aquestes xifres tindran com a funció contextualitzar la regidoria de joventut en el conjunt de l'ajuntament, però per si soles no són indicatives de si els recursos econòmics i humans destinats a la comunicació de l'espai o equipament juvenil del municipi són suficients. De fet, no hi ha cap fórmula objectiva per establir quants diners de la regidoria de joventut caldria destinar a tasques comunicatives i informatives ni quin llindar econòmic mínim cal assolir per dur a terme una comunicació eficaç. Per tant, aquesta anàlisi s'ha de fer d'una manera més qualitativa que quantitativa. En concret, es proposa formular-se un seguit de preguntes sobre els recursos humans i econòmics que s'estan destinant a comunicació dins el marc de la partida de joventut. I extreure conclusions de les respostes a aquestes preguntes. Veiem tot seguit quines serien les preguntes adequades:

- L'espai juvenil compta amb una persona (sigui compartida amb altres àrees o pròpia) encarregada de gestionar de manera autònoma les xarxes socials i els canals comunicatius propis?
- Es responen en menys de 24 h tots els comentaris i aportacions realitzats per usuaris i usuàries de les xarxes socials de l'espai juvenil?
- Hi ha prou recursos econòmics i humans per tal de realitzar periòdicament campanyes de pagament o publicacions promocionades a les xarxes socials?
- Hi ha prou recursos humans i econòmics per tal de dissenyar publicacions/materials per a

xarxes socials que tinguin caràcter gràfic i/o audiovisual (*stories*, cartelleria, vídeos...)?

- Hi ha prou recursos humans i econòmics per tal de donar cobertura informativa a tots els esdeveniments, serveis i iniciatives adreçats al jovent o de vegades es deixen de comunicar algunes coses?

Si la resposta a qualsevol d'aquestes preguntes és negativa estarem davant d'una manca clara de recursos econòmics i/o humans en la regidoria de joventut i, per tant, totes les actuacions comunicatives que es recullin en el pla de comunicació quedaran subjectes, quant a viabilitat i factibilitat, a la dotació de la regidoria amb més recursos, ja sigui mitjançant la contractació d'una empresa externa o de nou personal.

Mecanismes de relació entre la regidoria de joventut i les altres àrees de l'ajuntament

Tot i que encara hi ha ajuntaments que no tenen la tasca de comunicació centralitzada i en què cada regidoria emet les seves pròpies informacions, la tendència, fins i tot en ajuntaments petits, és la de concentrar en una sola àrea/equip/persona la tasca de redacció de notícies, notes de premsa i altres peces informatives. En termes de coherència discursiva i professionalització de l'activitat informativa, la centralització és, sens dubte, la millor solució. No obstant això, en aquesta guia defensem que els espais juvenils, atesa l'especificitat del públic al qual es dirigeixen, han de poder comptar amb canals de comunicació propis i una total autonomia pel que fa a la gestió d'aquest. En cas que no sigui així, aquesta hauria de ser sens dubte una de les primeres actuacions a incorporar en el pla de comunicació, ja que incideix de manera molt rellevant en qualsevol altra acció que es marqui.

Més enllà d'aquesta indispensable autonomia, la regidoria de joventut també ha de poder comptar amb canals directes i àgils de coordinació i comunicació interna amb la resta d'àrees de l'ajuntament, ja que no tots els continguts a difondre des dels canals de l'espai juvenil es derivaran d'iniciatives directament liderades per joventut. De fet, uns canals comunicatius juvenils òptims haurien de ser capaços d'aglutinar, de manera transversal, tota aquella informació d'interès per al col·lectiu, independentment de la temàtica. En aquest sentit, no hi poden faltar informacions relacionades amb àmbits com l'ocupació, l'educació, les festes, els esports, la participació... Tenint en compte aquesta necessitat tan central, cal dur a terme una anàlisi acurada dels mecanismes de relació interna i traspàs d'informació entre àrees a fi de determinar si són prou exhaustius, complets i àgils

o, per contra, cal incloure en el pla de comunicació de l'espai juvenil accions destinades a millorar aquesta parcel·la.

En paral·lel a l'anàlisi dels canals de relació amb la resta d'àrees de l'ajuntament susceptibles de generar continguts informatius d'interès per al jovent també serà necessari estudiar, de manera específica, la relació existent entre els vehicles informatius de l'equipament juvenil i els canals comunicatius generals de l'ajuntament. Tot i que el jovent no acostuma a ser preponderant en les audiències dels canals comunicatius de tipus generalista dels ajuntaments, aquests espais acostumen a tenir un volum de seguidors/es important i mai està de més aprofitar-los com a altaveu dels canals específics dels equipaments juvenils. En aquest sentit, es proposa analitzar la relació actualment existent entre tots dos tipus de canals a fi de detectar-hi potencials sinergies.



08.

Anàlisi de la coherència gràfica de l'equipament juvenil

La coherència visual en matèria de publicacions i materials gràfics és un requisit del tot essencial si es vol assolir una comunicació fàcilment reconeixible, identificable i diferenciable. És per això que es proposa destinar un apartat específic de la diagnosi a analitzar la identitat visual de l'espai juvenil i avaluar el grau de compliment i aplicació d'aquesta identitat en les publicacions realitzades. Per tal de poder realitzar aquest estudi serà necessari disposar d'un exemple del major nombre possible de materials gràfics elaborats al llarg dels darrers anys per l'espai juvenil, així com el manual d'estil visual i corporatiu de l'ens (en cas que en tingui). La tasca de l'equip redactor en l'àmbit de la coherència visual es concretarà i tindrà com a objectiu donar resposta a les preguntes següents:

- Té l'equipament juvenil una identitat visual específica i ben definida? O és la mateixa que la de l'ajuntament?

- És aquesta identitat visual prou atractiva i única per ser fàcilment reconeixible i identificable?
- Aplica l'equipament juvenil la seva identitat visual en totes les publicacions que edita o només en algunes?

La importància de la coherència visual en el món de la comunicació institucional és absolutament cabdal, ja que representa la clau per fer dels materials gràfics elaborats elements automàticament reconeixibles per part del receptor/a. I la reconeixibilitat és allò que atorga credibilitat, veracitat i versemblança a l'agent emissor, qüestió essencial per tal que aquest pugui dur a terme una comunicació plenament eficaç.

09.

Conclusions diagnòstiques

Un cop finalitzades totes les fases precedents, l'equip redactor del pla de comunicació disposarà d'un volum ingent d'informació i dades (tant primàries com secundàries) relatives a la situació, funcionament, imatge i possibilitats de l'equipament juvenil en termes de projecció comunicativa, així com de l'entorn comunicatiu amb més influència/penetració entre el col·lectiu jove. El pas següent serà, així doncs, ordenar, relacionar, classificar i sistematitzar tota aquesta informació per tal de fer-la operativa i gestionable en termes de disseny de les estratègies de futur.

Tot partint de tota la informació recollida, així com de l'anàlisi aprofundida d'aquesta, l'equip redactor elaborarà la memòria estratègica diagnòstica (MED), un document que recollirà de manera breu, directa i molt intuïtiva les principals conclusions a tenir en compte de cara al disseny del futur pla de comunicació. D'alguna manera, es podria dir que la MED vindrà a ser una mena d'embrí del futur pla de comunicació, dibuixant-ne ja els eixos i enfocaments més importants.

Tot seguit es relacionen els principals apartats que contindrà la memòria estratègica diagnòstica.

Marc territorial i consideracions preliminars

Aproximació inicial al municipi des d'un punt de vista general, tot tenint-ne en compte les característiques geogràfiques, socioeconòmiques, demogràfiques i territorials susceptibles d'incidir

en la capacitat comunicativa de l'espai juvenil i la realitat comunicativa del poble.

Mapa de la comunicació juvenil en el municipi

Panoràmica descriptiva de l'entramat comunicatiu del municipi. Es plasmarà en forma de mapa visual i identificarà tots els canals comunicatius existents en el municipi (tant els de l'ajuntament com els externs), així com els agents que participen en el fet comunicatiu, tot posant un èmfasi especial en l'explicació del rol de cada element en l'entramat i els fluxos d'interrelació entre aquests.

La comunicació en línia en xifres

Visualització de l'estat dels canals digitals de l'equipament juvenil, tot fent ús dels indicadors numèrics ja descrits en la fase 4.4 d'aquesta diagnosi per avaluar la tasca que es realitza en xarxes socials i altres entorns virtuals. Les xifres seran plasmades a partir de taules i gràfics que amenitzin la lectura i facilitin la comprensió de les magnituds a explicar.

Anàlisi de la comunicació fora de línia

Repàs analític i avaluador del rendiment dels canals de comunicació fora de línia directament relacionats amb el jovent del municipi basant-se en l'enumeració i classificació descrita en la fase 4.5 d'aquest pla (butlletí municipal, materials gràfics...).

La tasca comunicativa de l'espai juvenil a examen

Buidatge, en forma de gràfics, de l'enquesta virtual difosa a través de les xarxes socials de l'equipament juvenil a fi d'obtenir la valoració subjectiva del jovent sobre el funcionament de la comunicació i els canals informatius de l'espai. Al final del buidatge s'inclouran un seguit de conclusions interpretatives dels gràfics de resultats.

Conclusions diagnòstiques

DAFO final realitzat a partir del creuament i de la interrelació de tota la informació descrita i plasmada en els apartats anteriors. Presentarà un enfocament eminentment operatiu i pràctic i tindrà com a objectiu detectar els principals trets distintius del sistema comunicatiu de l'equipament juvenil en totes les seves dimensions.



Definició del marc estratègic d'actuació

01.

Concreció de la visió, la missió i els valors del pla

Un cop finalitzades les fases d'anàlisi i de diagnòstic, i de manera prèvia a la definició de les actuacions que integraran el pla de comunicació, serà el moment d'elaborar tot el marc teòric que articularà i dotarà de sentit totes les actuacions que es planifiquin. En aquest sentit, l'equip redactor haurà de definir un seguit de conceptes essencials que, posteriorment, seran el corpus teòric del pla.

- **Visió.** Full de ruta genèric o horitzó de futur per a l'equipament juvenil. On volem arribar? Què volem que representi l'espai per al jovent del poble?
- **Missió.** Operativització de la visió en forma de formulació concreta i tangible. Per què existeix l'equipament juvenil? Quin sentit té la seva presència?
- **Valors.** Principis o directrius que han de presidir les actuacions del pla de comunicació.

No hi ha una metodologia objectivable per a la concreció de la visió, la missió i els valors, així que en aquesta parcel·la l'equip redactor haurà de fer servir tot el seu enginy i capacitat d'abstracció per tal de donar forma als tres conceptes esmentats.

02.

Definició dels objectius específics del pla

Un cop definit el corpus teòric del pla de comunicació, l'equip redactor haurà d'elaborar-ne els objectius específics, que són els eixos o les fites estratègiques a assolir amb les actuacions del pla. A diferència dels objectius generals del pla, explicats en l'apartat 3 d'aquesta guia, que configuren el substrat comú que haurien de compartir tots els plans de comunicació d'equipaments juvenils, els objectius específics seran definits *ad hoc* a partir de les conclusions plasmades en la memòria estratègica diagnòstica i no seran extrapolables ni generalitzables a altres municipis o escenaris. D'alguna manera es podria dir que els objectius específics representen el nexse d'unió entre el corpus teòric explicat en l'apartat 5.1 i la part propositiva del pla, és a dir, les actuacions de futur.

A fi de garantir la seva màxima adaptació a l'escenari/realitat del municipi en què s'emmarquen, els objectius específics s'establiran d'acord amb una metodologia científica, objectiva i rigorosa testejada en nombrosos projectes i

que ha demostrat ser de molta utilitat a efectes de garantir el disseny de plans de comunicació plenament viables i assumibles per part dels seus subjectes.

Fase 1. Elaboració de la matriu de necessitats

Tot partint de les conclusions de la diagnosi, i tenint en compte els recursos humans i econòmics de què disposa l'ajuntament (analitzats durant els treballs de diagnosi), l'equip redactor elaborarà un primer inventari de potencials objectius específics, que seran classificats en funció de dues variables: grau de necessitat (GN) i volum de recursos involucrats (VRI). S'establiran tres nivells de mesura per a cada variable (alt - mitjà - baix), donant lloc, d'aquesta manera, a una matriu de necessitats (MN) que superposarà les dues variables i ordenarà els objectius proposats en 9 categories. Tot seguit es plasma un exemple (sense emplenar) de MN.

Matriu de necessitats (MN)

		Volum de recursos involucrats (VRI)		
		Baix	Mitjà	Alt
Grau de necessitat (GN)	Baix	<i>Objectiu x</i>
	Mitjà		<i>Objectiu x x</i>	
	Alt

Fase 2. Taula de treball

L'equip redactor presentarà a un grup seleccionat de persones de l'ajuntament (regidors i regidores d'àrees relacionades amb l'àmbit de la joventut, equip tècnic de l'equipament juvenil, personal tècnic d'àrees relacionades amb l'àmbit juvenil...), en el marc d'una sessió de treball, la matriu de necessitats (MN) elaborada en la fase anterior, que serà sotmesa a discussió i debat de les

persones assistents. Concretament, es treballarà al voltant de la viabilitat i la prioritat dels objectius plantejats en la MN a fi d'ajustar-los a les capacitats i voluntats de l'equipament juvenil. Del treball realitzat en sortirà una nova matriu (matriu de possibilitats), que suposarà una evolució de la MN, i se centrarà, principalment, a analitzar les possibilitats, des d'una perspectiva realista, que els objectius plantejats s'arribin a materialitzar, tot tenint-ne en compte la factibilitat pràctica.

Matriu de possibilitats (MP)

		Grau de prioritat (GP)		
		Baix	Mitjà	Alt
Grau de viabilitat (GV)	Baix	Objectiu x
	Mitjà	Objectiu xx	Objectiu xxx	
	Alt

Fase 3. Delimitació de les àrees en la matriu de possibilitats

Tot partint de la matriu de possibilitats, l'equip redactor treballarà en l'elaboració d'una nova llista d'objectius específics, que ja tindrà un caràcter molt més ajustat a la realitat i a les voluntats de

l'equipament juvenil. Per a l'elaboració d'aquest nou inventari d'objectius, l'equip redactor del pla dividirà els espais de la MP en tres àrees: objectius segurs, objectius dubtosos i objectius desestimats. Tot seguit es plasma novament la MP, però aplicant-hi ja la triple categorització de caselles resultant de l'exercici esmentat, així com una breu explicació de cada categoria.

Exercici de delimitació d'àrees en la MP

		Grau de prioritat (GP)		
		Baix	Mitjà	Alt
Grau de viabilitat (GV)	Baix	D	D	?
	Mitjà	?	?	S
	Alt	S	S	S

D = objectius desestimats

S = objectius segurs

? = objectius dubtosos

■ **S = objectius segurs.** Configuraran l'àrea d'objectius segurs totes les caselles d'alta viabilitat + la casella de viabilitat mitjana i prioritats mitjana. Els objectius inclosos en aquesta àrea passaran a formar part de manera automàtica de la llista definitiva d'objectius específics.

■ **D = objectius desestimats.** Configuraran l'àrea d'objectius desestimats les caselles de baixa viabilitat que alhora tinguin un grau de prioritats baix o mitjà. Els objectius inclosos en aquesta àrea seran descartats i no formaran part de la llista d'objectius específics.

■ **? = objectius dubtosos.** Configuraran l'àrea d'objectius dubtosos tota la resta de caselles. Els objectius inclosos en aquesta àrea hauran de ser avaluats de manera individual, tot sospesant en cada cas el grau exacte de viabilitat i els guanys o beneficis potencialment assolibles amb cadascun d'aquests.



03.

Definició dels missatges i públics

La concreció i definició dels missatges que es traslladen a la població des de l'organització municipal és una tasca amb un caràcter marcadament polític i està subjecta a l'acció de govern del dia a dia i als projectes i solucions públiques implementats per l'equip de govern.

No obstant això, i tenint en compte la gran especificitat que tenen els públics objectiu dels espais juvenils, aquest pla de comunicació hauria de ser capaç d'abordar de manera expressa la parcel·la del relat i els missatges a traslladar al potencial públic receptor, que en aquest cas seran principalment joves.

Caldrà, així doncs, definir una relatoria general que estableixi tipus de llenguatge i estil de les informacions a difondre des de l'equipament juvenil, si es pot segmentar degudament en funció de diverses tipologies de receptors i dels canals que s'utilitzin per arribar-hi.

Missatges segons el públic receptor

Una persona adolescent, adulta o d'edat avançada té maneres diferents d'entendre i interpretar la realitat i el context. Segons el seu grup d'edat, una persona comprendrà allò que passi de manera sensiblement divergent. Per tant, una de les

claus per a una comunicació efectiva és conèixer la persona receptora de la informació per tal d'adaptar, tant com es pugui, el llenguatge, to i estil a les característiques del públic destinatari dels missatges.

A més, la diferència d'edat també està estretament lligada a la manera que té una persona d'informar-se i als seus hàbits de consum de la informació. Per exemple, les persones usuàries dels canals digitals tenen un perfil diferenciat del de les consumidores d'informació impresa. I en el cas del col·lectiu juvenil, coexisteixen en una mateixa franja d'edat perfils d'allò més diferents i distants, malgrat que tots comparteixin una preferència molt clara per les eines digitals com a vehicles informatius i comunicatius.

L'anàlisi dels canals de comunicació de l'equipament juvenil realitzada en les primeres etapes de la diagnosi permetrà categoritzar un seguit de segments poblacionals homogenis dins del públic juvenil i associar-hi unes temàtiques preferides, hàbits comunicatius, horaris de consum informatiu, format de publicacions preferit... Tot partint d'aquesta categorització, el pla de comunicació haurà de fer una previsió del tipus de missatges a utilitzar prioritàriament per a cadascun d'aquests segments.

Els missatges segons el canal de comunicació

L'entrada en el terreny institucional de les xarxes socials i els nous formats de comunicació i interrelació entre ciutadania, organització i entitats en una comunitat ha fet virar notablement l'estil de les comunicacions oficials i la temporalitat o vigència de la informació.

En l'actualitat, tota organització amb voluntat de modernitat manté actius múltiples canals de comunicació públics per fer arribar la informació municipal al seu públic objecte i, alhora, per donar-los veu.

Tot tenint en compte el caràcter canviant i eclèctic del públic jove, el pla de comunicació hauria de preveure una sèrie de canals comunicatius ben variada, sempre partint del caràcter hegemònic ja esmentat en diverses ocasions de les xarxes socials i les eines digitals com a eines de comunicació preferents. I els missatges a traslladar als diversos segments poblacionals fixats com a prioritaris hauran de ser adaptats a cadascun d'aquests canals.



Elaboració de l'agenda estratègica del pla de comunicació

Un cop completada la diagnosi de l'entorn i els canals informatius de l'equipament juvenil, serà moment de procedir al disseny de la part operativa del projecte, és a dir, de les accions i estratègies de futur que permetran assolir els objectius específics plantejats. Les propostes que sorgeixin d'aquesta fase del projecte tindran com a objectiu i aniran encaminades, en tots els casos, a donar resposta a les mancances i dèficits detectats en cadascun dels canals, formats i mecanismes de comunicació estudiats anteriorment.

La metodologia que se seguirà per tal d'elaborar aquesta part propositiva i d'actuació, a banda de paucar accions concretes, també n'establirà el calendari d'execució recomanat i determinarà el pressupost i costos estimats de la seva implementació i desplegament. La metodologia de disseny d'actuacions de futur ha estat

novament articulada a partir de la mateixa quàdruple categorització emprada en la diagnosi: accions per millorar la comunicació en línia; accions per millorar la comunicació fora de línia; mesures d'optimització de l'organització i dels circuits interns de la regidoria de joventut; i actuacions de millora de la coherència visual de les publicacions.

Com es pot observar, els quatre vessants comunicatius abordats seran els mateixos que en la diagnosi, però amb una diferència important. Mentre que en la diagnosi s'analitzaven tots els canals i espais des d'una perspectiva descriptiva global, en la part propositiva del pla es farà necessàriament des de l'òptica subjectiva de la regidoria de joventut, és a dir, des de la perspectiva d'allò que pot fer l'ajuntament per millorar cadascun dels àmbits.

01.

Disseny d'actuacions de millora de la comunicació en línia

En el marc d'aquest primer àmbit, caldrà dur a terme un procés de disseny i creació d'actuacions i estratègies de futur encaminades a la introducció de millores pel que fa als canals, a les plataformes i als espais de comunicació en línia de l'espai juvenil.

criteris a tenir en compte a l'hora de dissenyar les actuacions

- Impulsar sinergies comunicatives amb els altres canals de comunicació digitals municipals, ja que aquests compten amb una audiència i capacitat de penetració major entre la població que no pas els del mateix espai juvenil.
- Crear noves eines o canals de comunicació digitals que permetin millorar i ampliar la interacció de l'espai juvenil amb el col·lectiu jove.
- Publicar continguts dinàmics, audiovisuals i animats per tal d'atreure amb més eficàcia el públic juvenil.
- Generar compromís, tot incrementant les persones seguidores i usuàries dels canals comunicatius digitals de l'equipament juvenil.

A continuació es presenta un exemple d'acció en el marc de l'àmbit d'actuació de la millora de la comunicació en línia. En el quadre hi podem veure els diferents ítems i aspectes que cal tenir en compte a l'hora de planificar una actuació.



Activació d'un perfil a TikTok



Descripció

TikTok és, juntament amb Instagram, la xarxa social amb més projecció entre el jovent. I cada cop són més les institucions que estan apostant per incorporar aquest canal al seu inventari de mitjans informatius. En aquest sentit, es proposa dinamitzar el perfil de TikTok ja creat en el seu moment i incorporar-lo com un nou canal de comunicació amb el jovent.

Els primers continguts a publicar-hi podrien ser les càpsules audiovisuals; a partir d'aquí, però, caldrà fer un esforç per mantenir una cadència de publicació de 3-4 cops a la setmana. La principal font de continguts d'aquesta xarxa hauria de ser la programació d'activitats de l'espai jove; n'hi hauria prou amb enregistrar vídeos *in situ* durant cada activitat amb la implicació dels assistents. I és que no hi ha millor manera d'engrescar el jovent a participar de les activitats de l'espai jove que compartint vídeos divertits sobre el desenvolupament d'aquestes.

Atès que TikTok no permet fer campanyes de pagament i només admet un creixement de seguidors de tipus orgànic, al principi caldrà fer una tasca mot potent de comunicació del nou perfil entre els seguidors dels altres canals de l'espai jove (Instagram, WhatsApp...).



Objectius específics associats

2 i 3



Agents implicats

Equip de Joventut



Indicadors d'avaluació

Evolució del nombre de seguidors/es del perfil de TikTok



Recursos necessaris per dur a terme l'actuació

Recursos propis de l'espai jove

02.

Disseny d'actuacions de millora en matèria de comunicació fora de línia

En el marc d'aquest segon bloc, es posarà èmfasi en el procés de disseny i creació d'actuacions i estratègies de futur encaminades a la introducció de millores pel que fa als canals, a les plataformes i als espais de comunicació fora de línia de què disposen l'ajuntament i la regidoria de joventut.

criteris a tenir en compte a l'hora de dissenyar les actuacions

- Convertir el butlletí d'informació municipal (en cas que n'hi hagi) en un canal on l'espai juvenil també tingui presència.

- Redefinir la política de cartelleria (ubicació de cartelleres i punts d'informació) i de publicació de materials gràfics de l'espai juvenil a fi d'ajustar-la a l'activitat i als fluxos de moviments del col·lectiu juvenil del municipi.
- Utilitzar els mitjans de comunicació municipals (ràdio, televisió...) a fi que també esdevinguin espais informatius de l'espai juvenil i d'altaveu juvenil.

A continuació es presenta un exemple d'acció en el marc de l'àmbit d'actuació de les millores en matèria de comunicació fora de línia.

Concurs de creació de nom i logotip



Descripció

L'actual manca de nom i logotip propis de l'espai jove és, sens dubte, un fet que resta personalitat i jerarquia a l'equipament en l'àmbit comunicatiu. I és que, en termes de notorietat, és molt més senzill treballar quan l'element, servei, espai o activitat que es vol donar a conèixer compta amb un nom propi atractiu i fàcil de recordar que, a més, recull l'essència de l'objecte a comunicar.

És per això que es proposa organitzar un concurs de creació de nom i logotip per a l'espai jove, obert a la participació de tot el jovent del poble, que conclouï amb una votació final (via Instagram o via Google Forms). Per tal que el concurs sigui seriós i atractiu, caldrà elaborar unes bases prèvies i dotar-lo d'algun tipus de compensació per al guanyador (encara que sigui en forma d'entrades per a algun esdeveniment o similar). El concurs podrà adoptar formes molt diverses, però serà necessari implicar-hi l'institut i les entitats del poble que arrossegueu més massa crítica de joves a fi de garantir un mínim de participació en el procés.



Objectius específics associats

1 i 4



Agents implicats

Equip de Joventut

Entitat juvenil

Institut

Centre educatiu



Indicadors d'avaluació

Nombre de propostes presentades a concurs

Nombre de persones participants en la votació final



Recursos necessaris per dur a terme l'actuació

Variable, en funció de la compensació que es vulgui donar al guanyador i els punts físics on es visualitzarà la nova marca.

03.

Disseny de mesures d'optimització de l'organització i dels circuits interns de la regidoria de joventut

En aquest tercer apartat, el focus d'atenció recaurà en aquells aspectes més interns i de funcionament de l'àrea de joventut que puguin incidir o tenir influència en la bona praxi de la comunicació i imatge de l'espai juvenil.

criteris a tenir en compte a l'hora de dissenyar les actuacions

- Disposar dels coneixements i de les habilitats, per part del personal assignat al servei juvenil, que permetin optimitzar els canals de comunicació de què s'ha dotat l'equipament juvenil.

- Assignar a l'àrea de joventut els recursos necessaris per tal que es puguin desenvolupar correctament les funcions i tasques que implica la gestió d'un espai juvenil.
- Establir mecanismes de coordinació per tal de poder organitzar, juntament amb altres àrees, activitats i iniciatives que poden implicar indirectament el col·lectiu juvenil.

A continuació es presenta un exemple d'acció en el marc de l'àmbit d'actuació de les mesures per millorar l'organització i els circuits interns de la regidoria de joventut.

Incubadora de projectes



Descripció

Es proposa habilitar un panell digital i convertir-lo en una incubadora de projectes, és a dir, en una mena de registre de tot allò que s'està treballant en cada departament. El panell s'hauria de dividir en 3 grans blocs, un per als projectes/activitats en curs, un altre per als projectes/activitats futurs més propers i un darrer per a idees de potencials actuacions encara en fase d'estudi. Cada tècnic/a o regidor/a estaria facultat pe registrar, lliurement, en el panell tot allò que tingués entre mans, ja fos una realitat tangible o tan sols una idea de futur.

D'aquesta manera, l'equip de joventut disposaria d'un espai per, amb un simple cop d'ull, per detectar temàtiques o iniciatives potencialment interessants per al públic jove. Per a cada projecte o activitat «nous» detectats només hauria de posar-se en contacte amb la persona associada al projecte en qüestió, recopilar la informació necessària i fer-ne la difusió pertinent. No cal dir que, a banda dels beneficis per a l'àrea de joventut, la incubadora de projectes també suposaria un gran instrument de comunicació interna, ja que permetria l'aparició de sinèrgies entre departaments que potser, en aquell moment, gairebé no tenen relació. Aquesta actuació seria un molt bon complement per a la taula transversal que recull el pla local de joventut vigent.



Objectius específics associats

6



Agents implicats

Diverses àrees de l'ajuntament (Cultura, Esports, Promoció Econòmica, Festes, Serveis Socials, Comerç, etc.)



Indicadors d'avaluació

Nombre de departaments o àrees participants

Nombre de col·laboracions realitzades entre l'espai jove i la resta d'àrees



Recursos necessaris per dur a terme l'actuació

No es preveuen costos econòmics rellevants.

04.

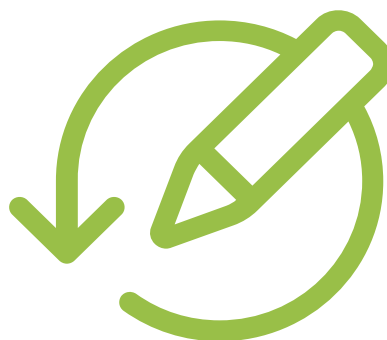
Disseny d'accions per millorar la coherència gràfica de les publicacions de l'equipament juvenil

En el marc d'aquest quart àmbit, es confeccionarà un codi d'actuació en matèria d'identitat visual i gràfica. En cas que l'equipament juvenil disposi ja d'una marca i d'un manual d'imatge corporativa, només caldrà efectuar un recordatori de la necessitat de la seva aplicació. I si no hi ha cap logotip i manual d'aplicació d'aquest, caldrà posar en marxa un procediment per a la seva elaboració.

criteris a tenir en compte a l'hora de dissenyar les actuacions

- Crear o promoure una marca (logotip) específica per a l'equipament juvenil per mitjà d'un procés participatiu que impliqui els i les joves del municipi.
- Garantir que totes les publicacions de l'espai juvenil segueixen una mateixa línia gràfica, tot consolidant una identitat visual pròpia i fàcilment reconeixible per part del col·lectiu jove.

A continuació es presenta un exemple d'acció en el marc de l'àmbit d'actuació per millorar la coherència gràfica de les publicacions de l'equipament juvenil.



Elaboració d'un manual d'imatge corporativa de l'espai jove



Descripció

Tot partint del nou logotip de l'espai jove, es proposa la creació d'un manual d'imatge corporativa que clarifiqui l'actual dispersió gràfica que hi ha en la cartelleria editada des d'aquest espai.

L'objectiu d'aquesta actuació serà dotar tota la comunicació adreçada al jovent d'una imatge uniforme i clarament identificable i diferenciable. El manual haurà de tenir molt en compte la marca elaborada i establirà uns patrons gràfics clars i fàcilment aplicables per a la cartelleria de programes i activitats.



Objectius específics associats

4 i 5



Agents implicats

Equip de Comunicació
Equip de Joventut
Suport extern



Indicadors d'avaluació

Valoració subjectiva de la imatge i atractiu de les diferents peces gràfiques



Recursos necessaris per dur a terme l'actuació

En cas de necessitar externalitzar el disseny del manual, caldria preveure una despesa de 1.500 € aproximadament.

05.

Disseny de l'inventari preliminar d'actuacions (DPI)

Un cop definida la primera bateria de propostes de futur per a cadascun dels àmbits que seran objecte d'actuació, s'elaborarà l'inventari preliminar d'actuacions, un document que recollirà i desenvoluparà totes les accions plantejades per a la seva posterior anàlisi i validació amb l'equip de l'àrea de joventut i els responsables de l'àrea comunicació de l'ajuntament. Totes aquestes persones conformaran el grup motor, un agent que tindrà un paper molt protagonista en les fases subsegüents. A fi de dotar el document de la màxima operativitat i llegibilitat, les accions seran presentades en forma de fitxes individuals. Cada

fitxa, com s'ha pogut comprovar en els apartats anteriors, constarà dels camps següents:

- Títol de l'actuació
- Descripció de l'actuació
- Objectius específics associats
- Agents implicats en el desplegament de l'actuació
- Indicadors d'avaluació
- Recursos necessaris per dur a terme l'actuació



06.

Validació i calendarització de les accions del pla

Un cop elaborat el DPI, i a fi de garantir la viabilitat i l'adaptació de les propostes plantejades en l'escenari i el context concret del municipi, caldrà dur a terme un procés de validació de les accions proposades en el marc del grup motor, que també servirà per calendaritzar-les, a través de la metodologia de treball que s'explica tot seguit.

Pas 1. Elaboració de la matriu de necessitats

Tot partint de les conclusions diagnòstiques de la diagnosi, i tenint en compte els recursos

humans i econòmics de què disposa la regidoria de joventut (analitzats durant els treballs de diagnosi), s'elaborarà un primer inventari de potencials accions, que seran classificades en funció de dues variables: grau de necessitat (GN) i volum de recursos involucrats (VRI). S'establiran tres nivells de mesura per a cada variable (alt -mitjà - baix), donant lloc, d'aquesta manera, a una matriu de necessitats (MN) que superposarà les dues variables i ordenarà les accions proposades en 9 categories. Tot seguit es plasma un exemple (sense emplenar) de MN.

Matriu de necessitats (MN)

		Volum de recursos involucrats (VRI)		
		Baix	Mitjà	Alt
Grau de necessitat (GN)	Baix
	Mitjà	...	Acció x	...
	Alt	Acció xxx

Pas 2. Taula de treball amb el grup motor

En el marc d'una sessió de treball del grup motor, es presentarà la matriu de necessitats (MN) elaborada en la fase anterior, que serà sotmesa a discussió i debat dels assistents. Concretament, es treballarà al voltant de la viabilitat i la prioritat de les accions plantejades en la MN a fi d'ajustar-

les a les capacitats i voluntats de l'ajuntament i la mateixa regidoria de joventut. Del treball realitzat en sortirà una nova matriu (matriu de possibilitats), que suposarà una evolució de la MN, i se centrarà, principalment, a analitzar les possibilitats, des d'una perspectiva realista, que les accions plantejades s'arribin a materialitzar, tot tenint-ne en compte la factibilitat pràctica.

Matriu de possibilitats (MP)

		Grau de prioritat (GP)		
		Baix	Mitjà	Alt
Grau de viabilitat (GV)	Baix	...	Acció xxx	...
	Mitjà
	Alt	Acció x	...	Acció xx

Pas 3. Delimitació d'àrees en la matriu de possibilitats

Tot partint de la matriu de possibilitats, es treballarà en l'elaboració d'una nova llista d'accions, que ja tindrà un caràcter més ajustat a la realitat, les necessitats i els recursos. Per a

l'elaboració d'aquest nou inventari d'objectius, es recomana dividir els espais de la MP en tres àrees: accions segures, accions dubtoses i accions desestimades. Tot seguit es plasma novament la MP, però aplicant-hi ja la triple categorització de caselles resultant de l'exercici esmentat, així com una breu explicació de cada categoria.

Exercici de delimitació d'àrees en la MP

		Grau de prioritat (GP)		
		Baix	Mitjà	Alt
Grau de viabilitat (GV)	Baix	D	D	?
	Mitjà	?	?	S
	Alt	S	S	S

D = accions desestimades

S = accions segures

? = accions dubtoses

- **S = accions segures.** Configuraràn l'àrea d'accions segures totes les caselles d'alta viabilitat + la casella de viabilitat mitjana i prioritats mitjana. Les accions incloses en aquesta àrea passaran a formar part de manera automàtica de la llista definitiva d'accions a incloure en el pla final.
- **D = accions desestimades.** Configuraràn l'àrea d'accions desestimades les caselles de baixa viabilitat que alhora tinguin un grau de prioritats baix o mitjà. Les accions incloses en aquesta àrea seran descartades i no formaran part del pla.
- **? = accions dubtoses.** Configuraràn l'àrea d'accions dubtoses tota la resta de caselles. Les accions incloses en aquesta àrea hauran de ser avaluades de manera individual, tot sospesant en cada cas el grau exacte de viabilitat i els guanys o beneficis potencialment assolibles amb cadascuna d'aquestes.

Pas 4. Validació i calendarització

El grup motor donarà pas a un nou espai de treball, anomenat comissió de prioritats (CP), que

tindrà els mateixos membres que el GM i afegirà a la seva composició el/la regidor/a d'hisenda o equivalent. A partir d'aquest moment s'iniciarà un treball intern en la CP que servirà per:

- Acordar, de manera conjunta, quines de les accions definides com a dubtoses s'acaben desestimant i quines passen a formar part de l'inventari final d'actuacions.
- Calendaritzar les accions.

A fi de poder dur a terme aquestes dues funcions de manera realista i ajustada a la realitat, caldrà tenir molt en compte l'estimació de costos prevista per a cadascuna de les accions plantejades i determinar ben bé en quin moment tindrà l'ajuntament capacitat per abordar-les. És per això que la comissió de prioritats incorporarà en la seva composició el/la regidor/a d'hisenda.

Tot seguit es presenta un diagrama resum del procés que se seguirà, en el marc de la comissió de prioritats, a fi de calendaritzar les accions que conformaran el pla de comunicació.



07.

Elaboració final del pla de comunicació

Quan es disposi d'un calendari d'actuacions factible i ajustat a la realitat, es durà a terme la redacció del document final del pla de comunicació de l'equipament juvenil. Aquest document serà un compendi de tots els treballs realitzats fins al moment en les fases precedents i inclourà els continguts següents:

- Diagnosi de l'entorn i els canals informatius de l'equipament juvenil.
- Marc estratègic d'actuació: visió, missió, valors, objectius, missatges i públics.

- Accions de futur, en forma de fitxes individuals.
- Calendari d'actuacions.
- Sistema d'indicadors d'avaluació (aquest punt s'explica més detalladament en l'apartat 7 d'aquesta guia).



Avaluació del pla de comunicació

Tal com passa amb qualsevol altre projecte estratègic, tot pla de comunicació ha de comptar, necessàriament, amb un sistema d'indicadors d'avaluació de la feina feta i dels resultats obtinguts. A fi de dotar la tasca avaluadora de la màxima transversalitat, veracitat, ajustament a la realitat i capacitat integradora, el sistema d'avaluació proposat per a aquest pla de comunicació de l'equipament juvenil pivota sobre la base d'una doble òptica d'anàlisi: l'avaluació del procés i l'avaluació dels resultats. Amb la superposició d'aquestes dues perspectives d'anàlisi es pretén donar compliment a l'objectiu d'abordar el procés d'avaluació des d'una radical honestat i exemplaritat metodològica, fugint de l'excessiu *resultadisme* que sovint impera en el camp de les ciències socials.

Més enllà de les dues òptiques d'avaluació ja explicades, els indicadors de les quals seran activats i desplegats a la finalització del disseny del pla de comunicació, la fase avaluadora incorporarà una tercera dimensió d'anàlisi, que tindrà com a objectiu quantificar els impactes del pla, una tasca que només podrà ser realitzada a mitjà termini, és a dir, un cop hagi transcorregut un lapse temporal suficient perquè l'equipament

juvenil hagi pogut executar les accions recollides en el pla de comunicació i aquestes hagin començat a generar impactes efectius i resultats mesurables en la realitat comunicativa del municipi.

Tenint en compte aquest darrer tipus de valoració, estem davant d'una metodologia d'avaluació que preveu la superposició de dos moments temporals de seguiment i d'anàlisi: un primer d'immediat (a l'acabament del disseny del pla) i un segon a mitjà termini. Amb la combinació de tots dos graus de seguiment es garantirà una tasca avaluadora exhaustiva i veritablement eficaç a l'hora de dimensionar els impactes reals del pla de comunicació. Tot exercici d'avaluació que no prengué un lapse temporal ampli com a marc d'anàlisi de resultats resultaria ineficaç en termes de captació d'impactes, ja que estaria deixant de banda els resultats que només poden ser assolits a mitjà termini. I és que hi ha molt poques actuacions comunicatives que ofereixin impactes mesurables immediats o a molt curt termini. Tot seguit es descriu la metodologia concreta d'avaluació que es farà servir per a cadascuna de les tres òptiques d'anàlisi descrites.

01.

Avaluació del procés (AdP)

L'avaluació del procés es durà a terme de manera immediata a l'acabament dels treballs realitzats per al disseny del pla de comunicació i consistirà en una valoració de la metodologia emprada al llarg de tot el procés. Concretament, s'avaluarà el grau de compliment d'un seguit de principis considerats necessaris per tal de garantir l'excel·lència metodològica del procés. A fi de dotar aquesta anàlisi de l'objectivitat necessària per tal que resulti veraç, el treball d'AdP no el durà a terme l'equip redactor del pla, sinó les mateixes persones destinatàries finals de les intervencions plantejades, és a dir, el jovent del municipi. Les qüestions a valorar seran:

- Exhaustivitat del mètode utilitzat per a la diagnosi. Grau de participació i d'inclusió del destinatari/destinatària en les diferents fases del procés.
- Inclusivitat de les accions realitzades.
- Qualitat en el tracte personal.
- Puntualitat i rigor de l'equip redactor.

Tot seguit es descriuen els dos mecanismes que s'utilitzaran per a la realització de l'avaluació del procés, tots dos de caràcter demoscòpic.

Enquesta de valoració final

Al final dels treballs, l'equip redactor elaborarà una enquesta digital (mitjançant alguna plataforma de lliure accés tipus Google Forms) de valoració

de tota la feina realitzada des del punt de vista del procés i de la metodologia de treball utilitzats. Aquesta enquesta serà tramesa a tot el personal municipal que hagi participat en algun moment en els treballs d'elaboració del pla, així com al jovent municipal, per tal que aquests l'emplenin amb les seves opinions i apreciacions.

Qüestionaris de satisfacció

Al final de cadascuna de les sessions participatives previstes, el/la dinamitzador/a repartirà entre les persones participants un breu qüestionari de valoració del treball realitzat, que analitzarà qüestions com el tracte rebut, la utilitat de les qüestions tractades, l'operativitat i agilitat de la reunió/trobada, etc.

Els resultats obtinguts amb cadascun d'aquests mecanismes avaluadors seran plasmats en un breu informe que inclourà gràfics i taules numèriques acompanyats de les respectives interpretacions i valoracions qualitatives.



02.

Avaluació de resultats (AdR)

Un cop finalitzats els treballs de disseny del pla de comunicació, i de manera paral·lela a l'AdP, l'equip redactor del pla activarà els mecanismes per a l'avaluació de resultats, és a dir, per a la valoració del producte o *output* resultant dels treballs realitzats, del pla de comunicació pròpiament dit. En el marc d'aquesta segona òptica d'anàlisi, l'objectiu serà escatir si el pla de comunicació dissenyat respon a les necessitats reals de l'equipament juvenil i dona resposta als objectius específics definits al final de la diagnosi. I per tal

de fer-ho, l'equip redactor convocarà una sessió de treball amb tot l'equip tècnic de joventut, l'equip tècnic de comunicació, els equips tècnics d'altres àrees directament vinculades a serveis i activitats adreçades a joves i amb els càrrecs electes vinculats a totes les àrees esmentades. En el marc d'aquesta sessió, totes les persones assistents dissenyaran, de manera conjunta, una matriu de factibilitats, instrument d'anàlisi comunament emprat en l'àmbit del disseny i de l'avaluació de polítiques públiques.

Model de matriu de factibilitats

	Factibilitat pressupostària	Factibilitat social	Factibilitat administrativa	Factibilitat política	Factibilitat mitjana de cada acció
Acció 1	1 = alta 2 = mitjana 3 = baixa	1 = alta 2 = mitjana 3 = baixa	1 = alta 2 = mitjana 3 = baixa	1 = alta 2 = mitjana 3 = baixa	Mitjana de totes les factibilitats
Acció 2	1 = alta 2 = mitjana 3 = baixa	1 = alta 2 = mitjana 3 = baixa	1 = alta 2 = mitjana 3 = baixa	1 = alta 2 = mitjana 3 = baixa	Mitjana de totes les factibilitats
Acció 3	1 = alta 2 = mitjana 3 = baixa	1 = alta 2 = mitjana 3 = baixa	1 = alta 2 = mitjana 3 = baixa	1 = alta 2 = mitjana 3 = baixa	Mitjana de totes les factibilitats
...	1 = alta 2 = mitjana 3 = baixa	1 = alta 2 = mitjana 3 = baixa	1 = alta 2 = mitjana 3 = baixa	1 = alta 2 = mitjana 3 = baixa	Mitjana de totes les factibilitats

Com funciona la matriu de factibilitats?

1. S'introduiran en la matriu, una per una, les accions concretes previstes en el pla i s'assignarà una puntuació de l'1 al 3 a cada acció i per a cada variable d'anàlisi. L'assignació de punts es farà de manera conjunta i per consens de totes les persones assistents. En cas que no hi hagi concordança en alguna valoració, cada membre emetrà la seva puntuació i es calcularà la mitjana de totes les puntuacions emeses.
2. Un cop completat el quadre, es calcularà la factibilitat mitjana (FM) de cada acció, tot aplicant la fórmula següent: *suma de totes les puntuacions / n. variables (4)*.
3. Totes aquelles accions que no superin una factibilitat mitjana de 2 seran revisades per determinar si són susceptibles de ser esmenades per tal de millorar-ne la factibilitat i, en cas que no sigui possible ajustar-les, hauran de ser desestimades i excloses del pla. D'aquesta manera s'evitarà que una acció específica comprometi la viabilitat del pla en el seu conjunt.

Què és la factibilitat pressupostària?

Variable que analitzarà el grau de viabilitat de cada acció des del punt de vista pressupostari. En aquest punt caldrà tenir molt en compte possibles variacions pressupostàries futures que es puguin arribar a preveure o anticipar. No cal dir que és del tot imprescindible realitzar una aproximació el més realista possible a les capacitats de l'equipament juvenil per als propers anys, evitant previsions excessivament optimistes o triomfalistes susceptibles de comprometre la viabilitat del pla en el seu conjunt.



Què és la factibilitat social?

Variable que mesurarà el grau de viabilitat de les accions des del punt de vista de la seva acceptació i adhesió per part de les persones destinatàries/beneficiàries finals, és a dir, el jovent del municipi. S'entén que si una acció concreta (com per exemple, la creació d'un nou canal de comunicació amb la ciutadania) no parteix d'un cert context de predisposició en la seva acceptació entre les potencials persones receptores difícilment es podrà consolidar i assolir-ne els objectius desitjats.

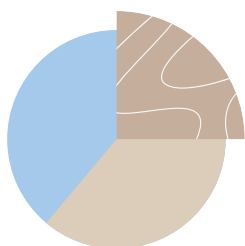
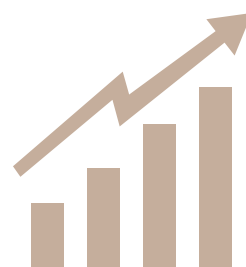
Què és la factibilitat administrativa?

Variable que avaluarà el grau de viabilitat de cada acció des del punt de vista procedimental, és a dir, des de la perspectiva de la factibilitat del procés requerit per a la seva posada en pràctica i manteniment en el temps. Principalment caldrà avaluar qüestions com ara:

- Disponibilitat dels recursos humans i materials necessaris per al desplegament de l'acció en qüestió.
- Grau d'implicació necessari de l'equip tècnic de l'ajuntament per a l'èxit de l'acció i la seva sostenibilitat en el temps, ja sigui de l'àrea de joventut, comunicació o altres departaments.
- Traves o dificultats administratives susceptibles d'obstaculitzar la posada en marxa o la sostenibilitat en el temps de l'acció en qüestió.

Què és la factibilitat política?

Variable que analitzarà el grau potencial d'adhesió de cada acció entre els regidors i regidores del consistori. S'entén que, tot i existir una majoria conjuntural que faci possible la implementació immediata de l'actuació en qüestió, la no existència d'un consens ampli en el consistori sobre la conveniència d'aquesta podria comprometre seriosament la sostenibilitat de l'acció a mitjà termini, atès que les majories polítiques són canviant.



03.

Avaluació d'impactes (AdI)

El pla de comunicació haurà de dur associat un quadre de comandament, conformat a partir d'indicadors d'avaluació específics per mesurar els impactes efectius de cadascuna de les accions i propostes d'actuació previstes. No obstant això, aquests indicadors no podran ser aplicats a la finalització immediata del procés d'elaboració del pla (tal com es farà amb l'avaluació del procés i l'avaluació de resultats ja explicades), sinó que caldrà deixar passar un lapse temporal suficient per tal que l'equipament juvenil posi en pràctica les actuacions recollides en el seu pla i que aquestes generin impactes mesurables en l'entorn i la realitat comunicativa del municipi.

Tenint en compte aquest fet, es proposa l'establiment d'un segon moment d'avaluació, al cap d'un any de l'inici del desplegament del pla, que tindrà com a objectiu mesurar els impactes efectius assolits amb el desplegament de les accions previstes en el pla de comunicació.

En el marc d'aquest segon moment d'avaluació, l'equip avaluador (que hauria d'estar format per les mateixes persones que l'equip redactor) treballarà en dues dimensions diferenciades, la qualitativa i la quantitativa. Pel que fa a la primera, el focus d'anàlisi seran els objectius específics del pla i el seu grau d'assoliment. I en el cas de la segona, s'aplicaran els indicadors –un per un– del quadre de comandament per tal de determinar el grau d'èxit de cadascuna de les accions implementades.



Taula resum del sistema d'avaluació d'impactes

Tipus d'avaluació	Accions d'avaluació	Qui avalua	Criteris i/o variables d'avaluació	Descripció
Avaluació quantitativa	Quadre de comandament	Equip redactor	Indicadors específics per mesurar els impactes de cada acció concreta del pla de comunicació.	Informe amb les principals magnituds i dades quantitatives relatives als indicadors previstos per a cada actuació del pla.
Avaluació qualitativa	Enquesta ciutadana	Joves del municipi	<p>EFICÀCIA Hem assolit els objectius específics plantejats? Estem complint amb la temporització prevista?</p> <p>EFICIÈNCIA Es podrien haver assolit els objectius amb menys cost? Està funcionant la coordinació entre agents? Estem complint amb els costos previstos?</p> <p>EFECTES Quins han estat els impactes? Quins són negatius? Estaven previstos tots els impactes provocats?</p> <p>ACCESSIBILITAT Arribem a tota la població diana? Hi ha col·lectius desatesos?</p>	L'equip avaluador farà una valoració subjectiva del grau de compliment dels objectius específics, tot partint de les preguntes d'anàlisi que es descriuen en la casella contigua.
	Sessió participativa amb personal tècnic de l'ajuntament	Personal tècnic de Joventut, Comunicació i altres àrees relacionades amb activitats i serveis adreçats al jovent	La informació necessària per respondre cada pregunta serà extreta dels resultats de l'enquesta juvenil i la sessió participativa amb el personal tècnic de l'ajuntament.	

Conclusions

01.

El pla de comunicació en 10 punts. Decàleg d'aspectes principals a tenir en compte

- Un bon pla de comunicació és aquell que no només pauta actuacions de caràcter estrictament comunicatiu, sinó que també integra en el seu abordatge del fet comunicatiu l'anàlisi i la proposta de millores en altres àrees susceptibles d'incidir en el rendiment dels canals i mitjans comunicatius/informatius de l'organització en qüestió.
- Les pràctiques i els hàbits comunicatius del col·lectiu juvenil presenten unes característiques clarament diferenciables de les que podem trobar en altres franges d'edat, sovint marcades per una major preponderància de les noves tecnologies i una adopció molt més accelerada de totes les innovacions que van sorgint en el món de la comunicació. És per això que els equipaments juvenils necessiten disposar d'eines pròpies per a la captació de demandes i per a la implantació de respostes.
- En l'àmbit formal i estructural, els plans de comunicació destinats a planificar la tasca informativa d'un espai juvenil o casal de joves han de preservar els mateixos elements compositius que qualsevol altre pla de comunicació. En canvi, pel que fa a continguts han de tenir una idiosincràsia pròpia, posant l'accent de manera especial en la capacitat reactiva (entesa com la previsió en el pla de mecanismes que permetin detectar i abordar canvis en la realitat de manera molt àgil i immediata) i en l'atenció a les eines i canals informatius de caràcter digital.
- Per tal que el diagnòstic de la situació comunicativa d'un espai juvenil sigui fidel a la realitat, cal articular l'anàlisi qualitativa a partir d'una sèrie d'accions de camp, de caràcter participatiu, amb agents o *stakeholders* (joves, professionals de l'àmbit juvenil, càrrecs electes del municipi...).
- Donada la progressiva consolidació de les xarxes socials com a eina informativa principal de bona part de la població jove, conèixer l'abast, l'ús i la penetració dels diferents perfils socials de l'equipament juvenil representen una necessitat fonamental a efectes d'obtenir un retrat fidedigne de la situació actual que sigui d'utilitat.

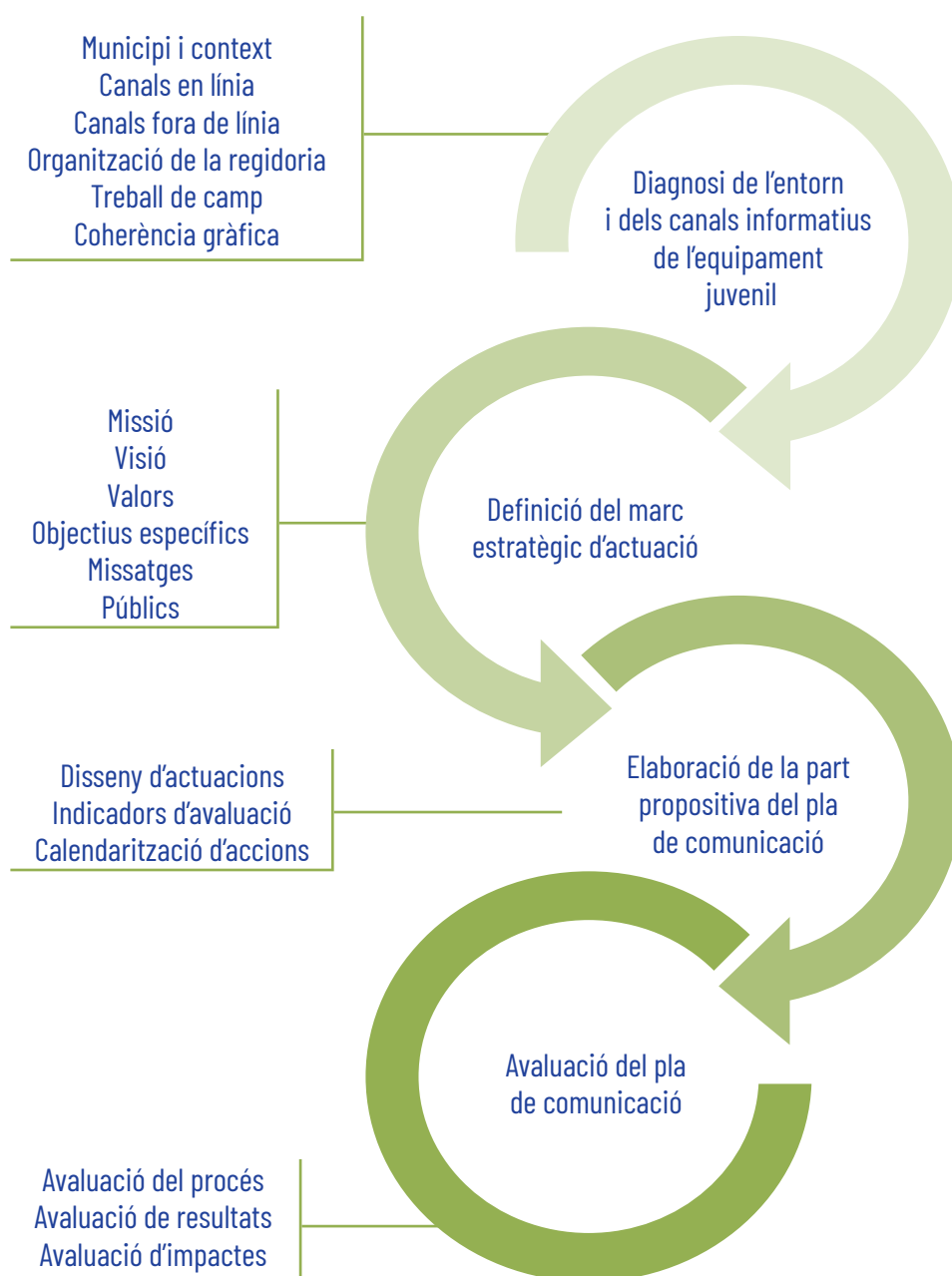
- Tot i el creixent paper de les eines digitals, que a avui dia són totalment hegemòniques en tant que canals informatius principals del jovent, encara hi ha alguns sectors juvenils que s'informen o consumeixen canals físics, com ara diaris, revistes o altres tipus de publicacions en paper. És per això que un bon pla comunicatiu ha de contemplar no només les eines digitals, sinó també els mitjans fora de línia i tradicionals.
- La regidoria de joventut és, sovint, una de les àrees municipals que compta amb una partida més baixa dins dels pressupostos dels ajuntaments. En aquest sentit, i de cara a dibuixar un retrat fidedigne de la comunicació juvenil al municipi, pot ser de certa utilitat analitzar la partida de l'ajuntament destinada a la regidoria de joventut. No hi ha cap fórmula objectiva per establir quants diners de la regidoria de joventut caldria destinar a tasques comunicatives i informatives ni quin llindar econòmic mínim cal assolir per dur a terme una comunicació eficaç. Per tant, aquesta anàlisi s'ha de fer d'una manera més qualitativa que quantitativa.
- La importància de la coherència visual en el món de la comunicació institucional és absolutament cabdal, ja que representa la clau per fer dels materials gràfics elaborats elements automàticament recognoscibles per part del públic receptor. I la recognoscibilitat és allò que atorga credibilitat, veracitat i versemblança a la part emissora, qüestió essencial per tal que aquesta pugui dur a terme una comunicació plenament eficaç en un entorn comunicatiu tan absolutament saturat de reclams i *inputs* com l'actual.
- Tal com passa amb qualsevol altre projecte estratègic, tot pla de comunicació d'un equipament juvenil ha de comptar, necessàriament, amb un sistema d'indicadors d'avaluació de la feina feta i dels resultats obtinguts.

- L'equip redactor de qualsevol pla de comunicació ha de vetllar per la plena factibilitat de les actuacions de futur previstes. I en l'anàlisi d'aquesta viabilitat cal tenir en compte variables externes (característiques del públic diana, obstacles legals, humans o econòmics susceptibles d'impedir el desplegament de les accions previstes...) i internes (organització del mateix ajuntament o ens implementador, disponibilitat de recursos humans, dotació econòmica existent...).



02.

Síntesi visual del procés d'elaboració del pla de comunicació d'un equipament juvenil



Annex

01.

Exemple d'enquesta virtual a utilitzar durant el treball de camp

Direcció i finançament:

Oficina del Pla Jove
Àrea d'Educació, Esports i Joventut

Coordinació:

Cristina Pérez

Realització:

Mirada Local S.L.



**Diputació
Barcelona**

Àrea d'Educació,
Esports i Joventut

Oficina del Pla Jove

Carrer de l'Harmonia 24
08035 Barcelona
Tel. 934 022 556
o.plaj@diba.cat
www.diba.cat