



**Diputació
Barcelona**
xarxa de municipis

Manual de comunicació per a les oficines locals d'habitatge

Col·lecció **Documents de Treball**

**Manual de
comunicació
per a les
oficines locals
d'habitatge**

Manual de comunicació per a les oficines locals d'habitatge

Col·lecció_ **Documents de Treball**

Sèrie_Territori, 4



**Diputació
Barcelona**
xarxa de municipis

© del text: PORTAVEU - Eladi Torres
© de l'edició: Diputació de Barcelona
Febrer de 2008

Disseny i producció: Direcció de Comunicació
de la Diputació de Barcelona
Composició: Anglofort, SA
Impressió: Arts gràfiques Gutenberg, SA
ISBN: 978-84-9803-279-6
Dipòsit legal: B-3026-2008

Índex

Presentació	7
Context general de les oficines locals d'habitatge	9
Missió i objectius	9
Catàleg de serveis	10
La comunicació pública, la imatge institucional i l'atenció al ciutadà	11
Característiques i tipus de comunicació pública	11
La imatge institucional	14
L'atenció al ciutadà	15
Comunicació	17
Per què és important comunicar	17
Què i a qui comunicar	18
Com comunicar	22
La identificació de les necessitats socials d'habitatge	22
L'anàlisi interna i externa	24
El pla de comunicació: missió, objectiu i eixos estratègics	25
El pla de treball: disseny, organització i recursos	26
Els indicadors de resultats	28
On comunicar-ho	30
Planificar els mitjans, els canals i els suports	30
Condicionants de la planificació de mitjans	33
Fases d'una planificació de mitjans	35
Cas pràctic: Pla la d'actuació local per a les borses de lloguer	36
Atenció al ciutadà	43
L'Administració oberta orientada al ciutadà	43
Claus per a l'excel·lència en la relació amb el ciutadà	46
Actituds i comportaments del servidor públic	47

Les oficines locals d'habitatge i el personal que hi ha al servei	49
El model d'organització	50
La senyalització i el disseny de l'oficina	51
La gestió de cues	51
Telèfon i Internet	52
El factor humà: el personal	52
La gestió de la informació	53
Fonts d'informació i tractament	53
Sistemes d'informació	55
La informació de retorn	56
Privacitat, legalitat i informació sensible	57
L'opinió pública	60
El paper dels mitjans de comunicació	60
Canals d'expressió de l'opinió pública	61
La participació ciutadana	61
Annex	63
Glossari de termes	65
Preguntes més freqüents	67
Bibliografia	69

Presentació

La Diputació de Barcelona, a través de la Direcció de Serveis d'Habitatge, Urbanisme i Activitats, té per objectiu assessorar i donar assistència als municipis i altres ens locals en els següents àmbits:

- El disseny de polítiques locals d'habitatge.
- L'estudi i desenvolupament de promocions d'habitatges.
- El planejament i la gestió urbanística sostenible.
- La intervenció en barris amb necessitats d'atenció especial.
- La intervenció integral en les activitats productives.
- La implantació de serveis d'habitatge i d'oficines locals d'habitatge (OLH).

En l'àmbit del suport tècnic en la creació i consolidació de les OLH, des de la Diputació de Barcelona hem estat treballat en la definició d'un model d'Oficina tipus, així com en la identificació dels elements bàsics per al disseny i la implantació efectiva d'aquest model en el territori.

Fruit d'aquest treball, s'ha detectat com a element clau a desenvolupar en el camp de les OLH, els aspectes relacionats amb la comunicació i l'atenció al ciutadà i, molt especialment, la necessitat de facilitar a les OLH els criteris a tenir en compte i els recursos mínims necessaris per a l'elaboració de plans de comunicació específics per a cada una d'elles i/o dels seus serveis.

És per això, que avui us presentem aquest *Manual de Comunicació per a les oficines locals d'habitatge*, que vol ser una guia de consulta per als gestors de les OLH davant qualsevol dubte sobre la manera de tractar la comunicació i l'atenció al ciutadà amb garanties d'èxit.

L'estructura d'aquest manual vol ser senzilla i el seu llenguatge planer, amb l'objectiu que serveixi d'instrument de gestió específic, accessible, al servei de la qualitat de la gestió local i de la millora de les relacions dels ajuntaments i els ens locals amb la ciutadania.

Anna Hernández Bonancia

Presidenta delegada de l'Àrea d'Infraestructures,
Urbanisme i Habitatge de la Diputació de Barcelona

Context general de les oficines locals d'habitatge

En els darrers anys, fruit de les noves polítiques d'habitatge promogudes per la Generalitat de Catalunya, orientades a fer més efectiu el dret a l'habitatge, reforçant-ne els instruments públics facilitadors, molts ajuntaments i altres ens locals, aprofitant el nou marc normatiu i institucional autonòmic i el suport tècnic i econòmic de la Diputació de Barcelona, han posat en marxa oficines locals d'habitatge (OLH) amb els objectius i serveis que se'n descriuen a continuació.

Missió i objectius

Les OLH són organismes de titularitat municipal de caràcter instrumental, destinats a garantir l'accés del ciutadà a les polítiques locals d'habitatge. Són l'instrument fonamental per implementar els plans locals d'habitatge, desenvolupant propostes i actuacions de caràcter integral que superin el model tradicional d'actuació, el qual se centra exclusivament en la promoció d'habitatge i l'obra nova, incidint especialment en el foment del parc construït i en l'àmbit dels serveis i l'atenció a les persones.

Les OLH tenen com a objectiu:

- El foment de l'accés assequible a l'habitatge.
- La dinamització del mercat de lloguer privat.
- L'optimització de l'ocupació del parc vacant.
- La promoció del manteniment i la rehabilitació del parc construït.

Per assolir-ne els objectius i com a criteris informadors en la prestació dels serveis, les OLH tenen en compte els principis informadors següents:

- La prestació integrada de la pluralitat de serveis associats amb el parc d'habitatges.
- L'optimització dels recursos existents en matèria d'habitatge.
- Els conceptes de finestreta única, atenció directa al ciutadà i proximitat.
- La coordinació interdepartamental i el treball transversal.
- La col·laboració interadministrativa entre municipi i Generalitat.
- La concertació entre els agents públics i els privats.

Catàleg de serveis

Els serveis d'habitatge de les OLH estan estretament vinculats entre ells i es retroalimenten mútuament, motiu pel qual la seva prestació resulta reforçada, pel que fa a qualitat, eficiència i eficàcia, quan s'articula a través d'una oficina única i integral.

Els àmbits macro en els quals es desenvolupen els serveis d'habitatge són:

- L'atenció al ciutadà.
- La intermediació en el parc privat.
- La gestió del parc públic.
- La rehabilitació del parc construït.

Tot i que la carta de serveis locals d'habitatge no es pot concebre com una llista tancada, sí que es poden identificar un conjunt de serveis bàsics que configuren el nucli essencial de les prestacions de les OLH.

La majoria d'aquests serveis es consideren reglats perquè consisteixen en la gestió local dels ajuts i programes regulats en els decrets autonòmics 455/2004, del Pla de rehabilitació de Catalunya, i el 244/2005, d'actualització del Pla del dret a l'habitatge 2004-2007, i perquè, per la seva prestació efectiva, cal subscriure convenis de col·laboració amb la Generalitat de Catalunya.

El catàleg de serveis d'habitatge reglats més habitual és el següent:

- Informació i assessorament general sobre habitatge.
- Gestió del registre de sol·licitants d'habitatges protegits i tramitació d'ajuts a l'accés.
- Gestió d'habitatges tutelats.
- Control de l'habitabilitat dels habitatges.
- Tramitació d'informes interns d'idoneïtat i de tests de l'edifici.
- Tramitació d'ajuts a la rehabilitació d'edificis d'ús residencial i d'habitatges.
- Cessió d'habitatges desocupats.
- Borsa d'habitatges de lloguer social.
- Borsa d'habitatges de lloguer jove.
- Tramitació d'ajuts per pagar el lloguer.

D'altra banda, en virtut del principi d'autonomia local, i com a resultat de les competències pròpies i complementàries dels municipis en matèria d'habitatge, les OLH també presten serveis d'habitatge propis. Els més habituals són els següents:

- Observatori local de l'habitatge.
- Gestió d'habitatges municipals o concertats amb operadors.

La comunicació pública, la imatge institucional i l'atenció al ciutadà

El paper destacat que té l'Administració pública en la vida econòmica i social dels ciutadans ha generat un sector públic que, avui dia, és omnipresent en la vida quotidiana als països desenvolupats, especialment als de la Unió Europea. Aquest paper del Govern i de l'Administració es coneix com l'estat del benestar.

L'Administració pública ofereix tot un seguit d'activitats i serveis que han esdevingut indispensables i essencials per a la comunitat.

El que en el sector privat és el client, en el sector públic és el ciutadà, subjecte de drets que alhora és client i accionista de l'organisme que presta el servei.

Podem distingir tres tipus de ciutadans, en funció del seu poder discrecional i del grau de substitució de l'oferta:

Ciutadà-administrat: El poder i grau de substitució són baixos. El ciutadà es troba vinculat a l'oferta com a única opció (per exemple, la concessió de permisos, certificacions, llicències, etc.). Es tracta d'una oferta que només té l'Administració com a ofertant.

Ciutadà-usuari: Existeix un equilibri en l'intercanvi, atesa la necessària utilitat recíproca per a la continuïtat del servei. En aquest cas, l'Administració s'orienta al mercat preservant la seva condició pública (per exemple, l'assistència sanitària, l'educació, etc.).

Ciutadà-client: El grau de substitució és alt i existeix un elevat poder discrecional del ciutadà per trobar alternatives. Es produeix un intercanvi lliure i en règim competitiu (per exemple, l'elecció entre transport públic i privat, les activitats culturals, etc.).

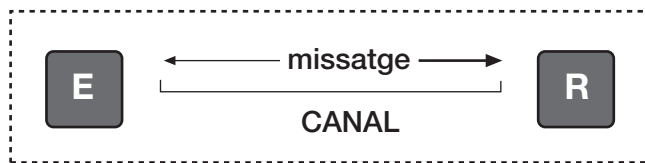
Per tot això, avui podem parlar de màrqueting públic, com aquell procés social i de gestió que executen les administracions públiques i els organismes públics per satisfer les necessitats canviants i creixents dels ciutadans mitjançant serveis de diversa naturalesa.

La comunicació pública, matèria d'aquest capítol, és el procés bidireccional de relació de les administracions amb el ciutadà. Les característiques, estratègies, tècniques, gestió de la informació en totes direccions i avaluació de l'eficàcia de l'intercanvi és el que veurem en els temes i subtemes d'aquest capítol.

Característiques i tipus de comunicació pública

En primer lloc, cal diferenciar els conceptes de comunicació i informació. En moltes ocasions s'utilitzen com a sinònims quan, de fet, són conceptes diferents. La comunicació és un procés en què intervenen diversos elements: l'emissor, que és l'origen de l'acte comu-

nicatiu; el missatge, que incorpora el contingut del que es transmet; el canal, que és el mitjà pel qual circula el missatge i es produeix l'acte comunicatiu, i el receptor, que és el destinatari final del missatge. Perquè es produeixi l'acte comunicatiu cal que existeixi la retroacció (el *feedback*) del receptor, almenys amb la indicació d'haver rebut el missatge.



La comunicació és un element essencial de la condició humana i de l'organització social d'aquesta:

- L'acte de comunicació té un ampli ventall de formes. Pot ser des d'una simple comunicació interpersonal, que es produeix amb símbols, gestos i altres formes d'expressió humana, especialment amb el llenguatge com la característica principal que ens diferencia d'altres espècies animals, fins a nous mitjans de comunicació sorgits al final del segle passat, passant pels mitjans de comunicació social de masses (premsa, ràdio, televisió, etc.).
- La informació, segons una definició clàssica, és el conjunt de dades, fets o esdeveniments, recollits, registrats o acumulats, amb independència del fet que s'utilitzin per ser comunicats.
- En el procés de comunicació, la informació és el contingut del missatge, el que tractem d'expressar o de comunicar.
- A l'Administració pública, com a totes les organitzacions, els processos de comunicació permeten mantenir les relacions necessàries per al funcionament i la consecució dels objectius de l'Administració entre els diversos actors, servidors públics, ciutadans, serveis i unitats.

En totes les organitzacions existeixen xarxes on es transmet la informació. Així, podem destacar xarxes formals i informals, comunicacions ascendents, descendents i laterals.

Les xarxes de comunicació formals serveixen per fer circular la informació dins l'organització:

Les ascendents: On els empleats públics reporten informació als directius (per exemple, les notes informatives o report).

Les descendents: On l'organització informa tots els estaments de normes directives o polítiques (per exemple, les circulars i els procediments normalitzats de treball).

Les laterals: On els diversos departaments, serveis i unitats es relacionen per compartir informació (per exemple, bases de dades compartides entre diferents cossos policials).

Les comunicacions informals es deuen a les relacions que s'estableixen entre les persones de diferents llocs de treball i responen en molts casos a les necessitats personals de comunicar-se (per exemple, converses mantingudes fora de les obligacions professionals, ja sigui dins de la feina o bé fora, en trobades casuals o bé concertades, com ara un dinar o fent un cafè).

L'organització pública disposa de diversos instruments, que en moltes ocasions s'estructuren en departaments, i que conformen tipologies diferents de comunicació. Com veurem en els apartats d'estratègia, caldrà treballar-les totes de manera coordinada per dissenyar una comunicació global i complementària que sigui com més eficient millor.

La comunicació-opinió

És la que produeixen els departaments de premsa dels organismes oficials. Incorpora valoracions del govern de l'Administració. Va adreçada als mitjans de comunicació de masses i per això la difusió dels seus continguts no és controlable en un percentatge molt alt. En general, pot ser la més subjectiva de totes les tipologies perquè és la que dona més protagonisme als representants polítics del govern de l'Administració.

La realitzen periodistes i, normalment, es fa mitjançant comunicats de premsa, rodes o conferències de premsa, o actes de presentació de la notícia que es vol difondre. En general, els periodistes que treballen en els mitjans creuen que la informació que surt dels gabinets de premsa cal passar-la pel sedàs de la confrontació amb la d'altres representats, ciutadans, associacions, l'oposició política, etc., abans de publicar-la.

La comunicació-relació

Va adreçada als prescriptors, intermediaris i dirigents o líders d'opinió de la temàtica plantejada en la comunicació.

S'utilitzen tècniques de relacions públiques i, allà on existeixen, són aquests departaments, els de protocol o els gabinets de presidència o d'alcaldia, els qui la coordinen i la gestionen.

La informació ha de ser més exhaustiva i documentada i és important el contacte personalitzat amb els destinataris. Per això, cal un tracte preferent, ja que és influent en el conjunt dels ciutadans.

La comunicació-imatge

Va adreçada al conjunt dels ciutadans o d'un grup ben definit d'aquests. Utilitza tècniques publicitàries i, normalment, els directors de l'organització responsables de la campanya n'encarreguen l'elaboració a agències de publicitat externes.

Vol ser la l'acció de comunicació més persuasiva que emet l'Administració, que la utilitza per reforçar informacions de gran utilitat pública, per a campanyes de comportament cívic i per millorar la imatge que tenen els ciutadans sobre el govern de l'Administració que l'encarrega. Per aquest motiu, envia missatges institucionals al ciutadà i reforça la imatge de bona gestió pública.

Per tal que sigui eficaç, la inversió ha de ser molt elevada, ja que els seus efectes es dilueixen ràpidament en el temps.

Els mitjans que s'utilitzen són els mateixos que els de la publicitat privada, és a dir, espots de televisió, falques de ràdio, anuncis en la premsa i revistes, tanques publicitàries al carrer, opis, bàners a Internet, etc.

Finalment, en funció del tipus de campanya, s'escolliran els suports, la durada, la creativitat i l'eslògan per fer-la coneguda i atractiva per als ciutadans.

La comunicació-dada

Va adreçada als ciutadans individuals de forma personalitzada o per segments homogenis de població.

La realitzen tots els serveis de l'Administració, però especialment els serveis d'informació i d'atenció al ciutadà.

La informació que es difon és «objectiva», ja que són dades adaptades a la petició del ciutadà o al «públic-objectiu» de referència.

Pretén resoldre un problema plantejat o bé orientar en la seva resolució. Per això, en aquest tipus de comunicació són molt importants les tècniques d'atenció al ciutadà.

L'èxit de l'empresa depèn de la formació del personal que atén el ciutadà i de la capacitat resolutiva de l'organització.

La imatge institucional

Podem parlar de tres tipus d'imatge que configuren la imatge pública global d'una organització:

La imatge autoproduïda: Aquella que es construeix a si mateixa.

La imatge heteroproduïda: Aquella que és contínuament articulada per altres (els mitjans de comunicació, l'oposició al govern de la institució, etc.).

La imatge sedimentada: Aquella que ja és present i que circula per la societat, en tant que síntesi de processos sociohistòrics precedents.

Aquesta darrera és present en els individus a partir del grup social al qual pertanyen. En les societats complexes com la nostra, aquesta imatge és, però, cada dia més heterogènia.

Per tal de gestionar la primera de les tres que hem esmentat, les organitzacions públiques han de disposar d'una imatge corporativa que respongui a les preguntes:

- Qui som?
- Què fem?
- Què aportem a la comunitat?
- Com ho fem?

La imatge corporativa respon a la necessitat de disposar d'una «carta de presentació» de l'organització. Inclou el sistema d'identitat que es formula per articular els codis permanents d'identificació i és el senyal d'existència de l'empresa.

La imatge corporativa ha de servir per:

- Donar una imatge coherent a tots els serveis i activitats.
- Posicionar la institució com a actor social i cultural de la comunitat.
- Augmentar la notorietat de la institució.
- Realçar el seu valor de servei: «Fes-ho bé i fes-ho saber».

Una política d'imatge corporativa s'entén com la síntesi de tres entrades principals:

La identitat corporativa: Que són aquells atributs essencials que identifiquen l'Administració i la diferència de la resta.

El comportament corporatiu: És el resultat de l'activitat funcional de l'Administració. Cal avaluar-lo analitzant els resultats de les polítiques i serveis que es realitzen.

La personalitat corporativa: És el conjunt de manifestacions que l'Administració efectua voluntàriament per projectar una «imatge» entre els seus públics, externs i interns, a través de la comunicació.

Una vegada definit el posicionament estratègic (què volem ser), cal conèixer quina és la imatge sedimentada que tenen els ciutadans de la institució (conèixer què pensen de nosaltres). Amb aquesta doble informació i una de tercera, però igual de necessària (com som en l'actualitat o auditoria de la comunicació corporativa), podrem començar a construir una imatge corporativa que compleixi els requeriments i els objectius plantejats.

Aquesta imatge abastarà des de la indumentària del personal uniformat, la senyalització dels edificis i vehicles, l'atenció telefònica o la identitat visual dels productes de comunicació (colors tipus de lletra), fins a aspectes més intangibles de la cultura i estratègia de l'organització vinculats als nostres trets diferenciats, suportats per la pràctica de la gestió i serveis de la institució.

L'atenció al ciutadà

Dins de les accions de generació d'imatge pública que desenvolupi l'organització, els aspectes presencials pel que fa a la relació amb el ciutadà seran de cabdal importància. En aquest sentit, la percepció que tingui el ciutadà de la qualitat de servei prestat és un dels principals eixos estratègics sobre el qual se sostindrà la imatge pública de l'organització.

Què és la percepció de qualitat de servei?

El ciutadà valora el servei prestat segons la relació entre la satisfacció rebuda i el cost que li comporta. Aquesta relació defineix el nivell d'eficàcia i eficiència.

Però aquest és només un primer nivell. Quan parlem de satisfacció del ciutadà hem de tenir en compte els mecanismes psicològics que actuen en la percepció de la qualitat. El grau de satisfacció el dóna la relació entre els resultats i les expectatives del ciutadà.

La qualitat és el conjunt de percepcions que té el client del servei rebut, menys les expectatives que esperava del servei i la persona.

Es proporciona qualitat quan se superen les expectatives del ciutadà. Per tant, per obtenir qualitat haurem d'actuar sobre les percepcions del ciutadà.

Com ens percep el ciutadà?

En qualsevol relació amb el ciutadà aquest percebrà dos tipus d'aspectes, els professionals i els relacionals.

Els aspectes professionals són l'expectativa d'acompliment de les competències pròpies de les funcions assignades, per tant són tots els esforços que realitzem orientats a desenvolupar satisfactòriament la nostra tasca.

Els aspectes relacionals els configuren el tipus de relació que establim amb el ciutadà. Per tant, són tots els esforços que realitzem orientats a mantenir una relació satisfactòria en el desenvolupament de la nostra feina.

La proporció entre tasca i relació podrà variar d'una situació a una altra. La percepció, però, d'eficàcia i d'eficiència del servei prestat estarà condicionada per un equilibri entre l'acompliment de les competències professionals que esdevenen del nostre lloc de treball i el tipus de relació que establim amb el ciutadà. El ciutadà esperarà comportaments en els dos aspectes:

Expectativa de percepció sobre els aspectes professionals:

- Competència.
- Iniciativa.
- Fiabilitat.

Expectativa de percepció sobre els aspectes relacionals:

- Accessibilitat.
- Amabilitat.
- Interès.

Comunicació

Per què és important comunicar

La gran oferta de serveis i activitats que presten les administracions públiques al ciutadà necessita prèviament i simultània un procés comunicatiu que permeti al govern donar a conèixer el disseny de les polítiques públiques i els seus objectius i, en l'àmbit dels serveis, les característiques, les condicions i els requisits d'accés per part dels ciutadans.

Objectius:

- Persuadir de la importància de la comunicació pública entre Administració i ciutadà.
- Conèixer els límits i els requeriments de la comunicació pública.

L'Administració pública té com a objectiu principal elevar la qualitat de vida dels ciutadans. La comunicació pública és l'instrument per apropar l'Administració al ciutadà i donar a conèixer els serveis i les polítiques públiques.

Un dels fenòmens de comunicació social més significatiu d'aquestes darreres dècades ha estat el creixent i progressiu interès de les diferents administracions en el desenvolupament d'aquest tipus de comunicació.

La comunicació pública és un fenomen inherent a l'Estat de dret. Els països amb una major tradició democràtica l'han anada desenvolupant al llarg de dècades. Aquí, però, el desenvolupament de la comunicació pública coincideix plenament amb la transició democràtica i és un fenomen que ha assolit la seva maduresa en menys de deu anys.

Cal ressaltar els canvis que van provocar l'entrada en escena dels primers ajuntaments democràtics el 1979. Una de les primeres mesures que van adoptar els alcaldes democràtics fou estructurar els diversos canals de relació amb el ciutadà, ja fos amb la incorporació de gabinets de premsa, la funció dels quals serà la d'informar periòdicament i constant el ciutadà a través dels mitjans de comunicació, o amb la creació d'oficines d'atenció al ciutadà, canals que permetran al ciutadà relacionar-se d'una manera directa i fàcil amb l'Administració, com a mitjan anys vuitanta va exemplaritzar la creació del telèfon d'informació 010 de l'Ajuntament de Barcelona.

En un país sense tradició d'opinió pública, l'esclat de la comunicació social provoca un desplegament generalitzat de la comunicació pública amb molt pocs precedents en la història.

Transmetre informació és indispensable per garantir la igualtat d'oportunitats. Un element de discriminació social pot ser l'accés a la informació i, per tant, a decidir lliurement; una informació suficient i de qualitat permet prendre millors decisions. Així doncs, perquè els ciutadans participin prèviament han de conèixer o, dit d'una altra manera, per tal que els

ciutadans puguin aprofitar les ofertes del seu entorn és necessari l'accés a una informació estructurada, sistemàtica i completa.

El segon aspecte que cal definir és quines són les diferències de la comunicació pública en relació amb l'àmbit privat, és a dir, el món de les empreses o el mercat dels productes i serveis.

La comunicació pública, per la naturalesa de les institucions que la generen o la reben, té algunes característiques i límits que no té la comunicació social. Així, aquesta ha de ser:

Legal: Ha de ser rigorosament legal. No es poden facilitar dades personals privades i no es poden agafar dreceres amb interpretacions favorables del que marca la norma. És necessari, independentment d'interessos personals o de grup, que sigui escrupolosa en defensa de la missió superior de la «cosa pública».

Objectiva: No ha d'efectuar valoracions ni emetre opinions. Ha de ser neutral, no prendre partit davant la confrontació o el conflicte entre diferents parts. En aquest punt, la comunicació vinculada a la veu del govern de la institució mereixeria un capítol a part.

Global: Ha d'anar adreçada a tots els ciutadans o, almenys, a tots aquells ciutadans susceptibles de ser receptors d'un servei o d'un dret, i no pot discriminar per raons econòmiques o socials. Una empresa privada pot decidir a quin segment de població s'adreça d'acord amb els seus interessos. Contràriament, el producte o servei d'una administració és degut per igual a tots els ciutadans que compleixen els requisits d'accés.

Participada: Ha d'afavorir la participació dels ciutadans, ja que els ciutadans són els actors principals de la vida democràtica que organitza el govern polític escollit, mitjançant la gestió de l'Administració pública.

Aquestes característiques i límits de la comunicació pública, com veurem en aquest capítol, condicionen la construcció dels missatges, les estratègies i les tècniques de comunicació, i, com s'ha dit, especialitzen la tasca dels responsables del sector públic.

Resum

La comunicació pública és un instrument indispensable per garantir de manera més que formal la igualtat dels ciutadans davant dels serveis de l'Administració. Els serveis són per a tots, però prèviament cal saber que existeixen i l'obligació de l'Administració és informar de manera neutral i sense cap tipus de discriminació.

Què i a qui comunicar

En l'apartat anterior hem vist la importància que té la comunicació per a una organització pública. En aquest apartat veurem què hem de comunicar i la selecció del públic o segment de població a qui volem adreçar prioritàriament la nostra comunicació.

Objectius:

- Definir els continguts i formats de la comunicació.
- Elaborar missatges comunicatius eficaços.
- Planificar estratègies de comunicació en funció del públic preferent.

Què comunicar

És habitual a les institucions públiques considerar que la comunicació general i sectorial d'una administració local no s'ha de limitar a les iniciatives i activitats de la mateixa organització pública, sinó que ha d'abastar la de totes les administracions amb incidència en el territori, fins i tot aquelles que sorgeixin del teixit associatiu o de la iniciativa privada amb interès públic. En l'àmbit de l'habitatge aquest criteri encara és més necessari, atesa la multitud d'actors públics. La Generalitat de Catalunya ofereix serveis des del Departament de Medi Ambient i Habitatge, de Presidència (Joventut), Política Territorial i Obres Públiques i des de diverses empreses públiques. La Diputació de Barcelona, per la seva banda, també col·labora amb els ajuntaments, i aquests poden tenir a la seva organització instruments diversos de gestió. Fins i tot diverses fundacions privades de caràcter social i sindicats són promotors d'habitatge social.

Els ciutadans no coneixen, ni tampoc han de fer-ho, les competències i serveis de cadascú i no els interessa qui és titular de què, sinó que acostumen a adreçar-se sempre a l'ajuntament, l'Administració més propera, per a qualsevol consulta que interpreten que té resposta pública. Des d'aquesta constatació, es fa evident la necessitat de recollir tota la informació disponible per oferir-la de manera global als ciutadans.

Els mateixos ajuntaments han d'estar interessats a ser la «finestreta única» de la comunicació. Si la política i la gestió pública són percebudes pel ciutadà com a eficaces i de qualitat, el govern local hi guanya; si és percebuda negativament, encara que correspongui a altres institucions, el ciutadà en farà responsable el seu ajuntament.

Les experiències de comunicació consensuada entre diverses administracions amb l'edició de productes comunicatius comuns ha estat bona, tot i que sovint s'han preocupat massa per l'aparició dels seus escuts i símbols en un pastís de «logos» satisfactori per als responsables institucionals, però gens efectiu amb vista al reconeixement ciutadà.

Per tant, la resposta a la pregunta «què comunicar?» té un enunciat clar:

- Tot allò susceptible d'interessar el ciutadà en matèria d'habitatge, sigui en la comunicació activa (elaboració de productes), com en la passiva (resposta a consultes).

Per delimitar bé el tema podem respondre ara: «què no hem de comunicar?». A part del que ja hem definit en un capítol anterior com a límits de la comunicació pública, també podem incloure en la resposta «tot allò que no tingui una utilitat social clara, el que sigui d'una complexitat tècnica que ho faci incompreensible per al ciutadà, la descripció de processos interns de gestió i, evidentment, tota aquella informació no contrastada o garantida pels òrgans competents de cada institució».

Finalment, no hem d'oblidar en la comunicació els elements que permetran ampliar-la, és a dir, un telèfon de consulta, el web institucional, l'adreça i l'horari de l'oficina, el calendari de la campanya, etc. Per molt obvi que sembli, podem trobar molts casos en què no es presenta aquesta informació.

En definitiva, es tracta de pensar la comunicació en funció de les necessitats i interessos dels ciutadans, no de la institució o el servei. En aquest darrer cas, és curiós com alguns responsables de serveis públics veuen la comunicació amb temor, per poc completa, per ambigua, perquè provoca allaus de ciutadans acudint als serveis, etc. Cal que la facin seva perquè milloraran l'objectiu del seu servei, que no és altre, independentment de la matèria, que avançar en la qualitat de vida de la gent.

A qui comunicar

La segmentació pública i la universalitat del servei

En apartats anteriors hem vist les diferències entre la comunicació pública i la privada, i les especificitats de la primera. La segona pot ser discriminatòria i exclouent per interessos econòmics, de posicionament, etc.

Això no impedeix la necessària segmentació tècnica d'elecció del nostre públic objectiu de referència per al disseny de polítiques i serveis especialitzats. L'habitatge és un dret ciutadà universal, però l'Administració pot donar prioritat a determinats col·lectius més necessitats.

El públic objectiu d'una política general sempre serà el conjunt de ciutadans, però l'agenda administrativa serà diferent en funció de les prioritats polítiques i socials.

Per començar, cal definir el públic objectiu d'un servei. Aquest és el que compleix les següents definicions de requisits. N'hi ha de fàcils: totes les persones més joves de 35 anys; d'altres de més complexos: les persones que tinguin un nivell de renda menor de 5,5 vegades l'IPREM l'any i que no tinguin habitatge en propietat, i, per acabar, n'hi ha de més difícils: les persones propietàries de pisos amb necessitats de rehabilitació.

La dificultat rau en el fet que, una vegada definit, caldrà conèixer determinats aspectes del col·lectiu: qui són, quants el conformen, on els podem trobar, etc.

A continuació explicarem què cal fer per adequar la comunicació, primer al canal i, després, al públic destinatari. En els propers apartats aprendrem a identificar, analitzar i elaborar plans segmentats de comunicació.

Per realitzar una campanya de comunicació per a un segment específic de la societat haurérem de tenir en compte els elements següents:

- Selecció dels continguts informatius pensant en l'interès de les persones a les quals ens adrecem.
- Selecció del canal i del mitjà més idoni, segons els costums i els hàbits del públic escollit.
- Distribució eficaç (garantint que arribi el missatge al públic objectiu seleccionat).

I fer-nos les preguntes següents:

Per definir el públic:

- Quina informació utilitza?
- Qui l'informa?
- Com s'informa?
- Quan s'informa?
- Quanta informació utilitza?
- On s'informa?
- Per què s'informa?

Per definir el suport:

- A qui dirigim la informació?
- Com fer arribar la informació?
- Qui utilitza aquest mitjà/suport?
- Per a què s'informa?

Si, per exemple, estem preparant una campanya adreçada a la tercera edat, hauríem de:

1. Seleccionar els continguts informatius pensant en l'interès de les persones de la tercera edat i en la forma més adient. Triarem continguts clars i formats que en garanteixin una fàcil legibilitat.
2. No escollir un mitjà tecnològic, el qual sembla més utilitzat pels joves, sinó decantar-nos per productes consolidats i consumits per aquest segment.
3. Garantir que arribi el producte a la gent gran, amb el mitjà més adequat.

Els canals i els mitjans que permeten portar la informació disponible al ciutadà són de molt diversa naturalesa pel que fa al suport, la periodicitat i al públic el qual van adreçats.

Cada mitjà de difusió condiona per si mateix la informació que cal situar i en quin format.

En els mitjans tradicionals, els formats, el nombre de pàgines o les característiques del disseny incidiran decisivament en els continguts.

En els mitjans tecnològics, també les característiques, la ubicació o l'accessibilitat afectaran la selecció de continguts i la seva elaboració.

Els mitjans tecnològics, en relació amb la resta, tenen com a punts forts:

- El seu accés des de qualsevol punt.
- La seva disponibilitat permanent.
- La seva capacitat quasi il·limitada.
- L'economia de costos a mitjà termini.

I, finalment, cal tenir en compte també un concepte que acabarà de condicionar la bona recepció del missatge per part del destinatari: la credibilitat.

La credibilitat de la informació serà directament proporcional a:

- La fiabilitat de la font, destacada si és un òrgan de govern de l'Administració.
- Les garanties del mitjà, ja que és clar que no tots els mitjans tenen la mateixa consideració per part dels ciutadans.
- La ubicació de la informació dins del mitjà, ja que en el cas de la televisió no és el mateix una informació donada en un telenotícies que en un programa d'entreteniment.
- La percepció del ciutadà sobre allò que no es diu de la informació.

Resum

Els continguts d'aquest apartat estan elaborats per donar resposta a les preguntes del títol: «Què i a qui comunicar?». La tesi és que cal trencar les barreres de la institució i dissenyar una comunicació integral i global al servei dels ciutadans. Pel que fa a la segmentació de la comunicació, s'ofereixen instruments per fer-la de forma eficaç.

Com comunicar

En aquest apartat explicarem quins són els passos i com cal treballar per no fallar en la gestió de la comunicació. L'objectiu és donar una resposta útil als responsables de les OLH a la pregunta que encapçala el tema.

Objectius:

- Reconèixer les funcions de la comunicació pública en la generació de la imatge de la institució.
- Conèixer els elements que componen el conjunt dels àmbits de relació de la institució.
- Conèixer les diferents metodologies i tècniques d'investigació social.
- Aprendre a desenvolupar i aplicar un pla de comunicació i un pla d'acció.
- Conèixer els diferents tipus d'indicadors d'avaluació de resultats.

La identificació de les necessitats socials d'habitatge

La identificació de les necessitats socials consisteix a conèixer quines són les demandes i les expectatives dels ciutadans pel que fa a l'habitatge.

No ha de ser només un estudi d'opinió pública, l'objectiu del qual és la identificació de les percepcions i opinions del ciutadà, sinó un rigorós estudi sociològic sobre les demandes de la població en relació amb l'habitatge.

Aquest procés d'investigació ens ha d'aproximar no només a conèixer el ciutadà i les seves necessitats, sinó a auditar si la nostra oferta de serveis respon a l'expectativa de l'usuari al qual ens adrecem, i si la nostra estratègia s'ha conduït bé.

Per això cal acudir a les tècniques de segmentació de públics objectius, que ens han de permetre quantificar-los i establir, finalment, prioritats comunicatives.

En aquest sentit, la identificació de les necessitats socials esdevé un procés d'investigació. Entenem com a investigació l'aproximació a una realitat social lluny d'especulacions, intuïcions o informació parcial. Una investigació social es caracteritza perquè se sustenta en models metodològics provats i en una sòlida base de coneixements teòrics sociològics. Una investigació d'aquest tipus parteix sempre de la formulació d'una hipòtesi que es verificarà per la investigació que realitzem i els esdeveniments que es donaran en el temps. Aquesta hipòtesi podrà ser descriptiva o explicativa.

Hipòtesi descriptiva: Respon a la necessitat d'establir, per exemple, el nombre de persones que votaran un partit polític, el nombre de persones que practiquen habitualment esport o la quantitat de cotxes que ven una marca determinada, els hàbits d'oci dels joves conductors de ciclomotors o les mesures de seguretat de què disposen els habitatges d'una ciutat.

Hipòtesi explicativa: Respon a la necessitat d'explicar per què un determinat nombre de persones prefereix votar un partit polític, per què una part important de la població no practica esport o per quin motiu les vendes de cotxes d'una determinada marca han disminuït, les causes principals de l'accidentalitat en el trànsit o per què ha augmentat el consum d'una determinada droga durant els darrers anys.

Els estudis sociològics són, doncs, de dos tipus:

Quantitatius: Es tracta d'estudis descriptius, que busquen conèixer un aspecte determinat de la realitat del ciutadà, enumeren elements, dades, i quantifiquen la realitat. Els mètodes que utilitzen són sondejos i enquestes d'opinió.

Qualitatius: Es tracta d'estudis que busquen comprendre les posicions que es detecten en un estudi quantitatiu, amb l'objectiu d'explicar la realitat. Els mètodes que utilitzen són grups de treball reduïts, entrevistes en profunditat, etc.

En qualsevol dels dos casos, la investigació es farà sobre un grup de ciutadans que considerem representatius del conjunt de la societat. L'objectiu d'una investigació sociològica és poder extreure conclusions generalitzades a partir de l'observació d'una part de la població. Per tal de dur a terme aquest procés d'inducció, s'ha de complir la condició que, sobre un gran nombre de persones, s'observa un mateix fet o comportament. És el que anomenem *mostra representativa*.

Cal tenir en compte que els resultats d'una investigació sociològica ens mostraran, d'una banda, l'opinió que tenen els ciutadans sobre determinats aspectes del que es preguntí, però també, d'altra banda, ens mostraran una determinada intenció de posicionament. És a dir, el ciutadà ens indica una determinada intenció, però després mostra un altre comportament. Això és degut a una gran quantitat de factors: la influència de notícies recents, del seu entorn o canvis en el seu comportament, tenint en compte que en el moment en què es va realitzar l'enquesta el ciutadà no ens estava enganyant.

Les enquestes

Les enquestes són el mètode que ens permetrà obtenir dades sobre un determinat conjunt de ciutadans que són l'objecte d'estudi a través d'un qüestionari. El qüestionari és l'eina a partir de la qual podrem recollir la informació d'una enquesta.

Els tipus d'enquestes més habituals són:

Panel: Mostra de persones a les quals s'envia periòdicament un qüestionari. És important que sigui sempre la mateixa en grandària i característiques, de tal manera que es puguin determinar les variacions que es van produint amb el pas del temps.

Baròmetres d'opinió: Conjunt d'enquestes que es repeteixen periòdicament sobre un conjunt representatiu de la població sobre el qual es poden determinar variacions de l'estat d'opinió, dels estils de vida, de les preocupacions, etc., a mitjà i llarg termini.

Enquestes de satisfacció: Enquestes que serveixen per mesurar la percepció de qualitat del servei rebut pel ciutadà. Solen ser quantitatives i qualitatives. Normalment primer es mesuren les expectatives que té el ciutadà envers el servei i, després, l'impacte del servei.

Sondejos d'opinió: Enquestes que serveixen per mesurar aspectes concrets i temporalment molt localitzats sobre l'estat d'opinió del ciutadà.

Post-test: Estudis que provenen del món de la publicitat i que ens són molt útils per mesurar l'impacte, el coneixement i la valoració dels ciutadans sobre una campanya institucional que s'estigui realitzant o que s'acabi de realitzar molt recentment.

L'anàlisi interna i externa

Una vegada disposem d'informació fiable sobre les opinions, percepcions, idees i demandes dels ciutadans del nostre territori sobre l'habitatge i els serveis municipals en aquest àmbit, caldrà que treballem per dur a terme un bon diagnòstic de les nostres capacitats i potencialitats i dels elements que ens condicionaran a l'entorn.

Anàlisi DAFO

L'anàlisi DAFO és una eina utilitzada en màrqueting que serveix per enfrontar i creuar els factors positius i negatius dels nostres entorns interns i externs per tal de desenvolupar una «fotografia» exacta del posicionament actual de la institució. L'anàlisi DAFO ha passat del màrqueting a moltes altres activitats (recursos humans, tecnologies, direcció de projectes, etc.), ja que permet organitzar la informació que hem obtingut de la investigació de manera racional i el desenvolupament d'un diagnòstic realista de la nostra posició actual.

L'anàlisi DAFO analitza en les forces desestabilitzadores en termes de debilitats, fortaleces, amenaces i oportunitats en l'àmbit intern i extern.

Per debilitats, entenem aquells factors inherents i interns de la nostra pròpia institució que poden ser un impediment per a la consecució dels objectius o que poden influir negativa-

ment en la imatge pública. Són els nostres punts febles que potser no podem evitar però que hem de conèixer molt bé.

Per fortaleses, entenem aquells factors inherents i interns de la nostra pròpia institució que són un clar element positiu en la consecució dels objectius i que influeixen positivament en la nostra imatge pública. Són els nostres punts forts, que hem de conèixer i potenciar.

Per amenaces, entenem aquells factors de l'entorn extern que influiran negativament o tendiran a impedir l'acompliment dels nostres objectius i sobre els quals difícilment podrem actuar, però que haurem de conèixer a fons. El més possible és que les amenaces no siguin producte de la nostra gestió ni de la interacció de la institució, però afectaran negativament en accions puntuals o sobre el conjunt de la percepció de l'opinió pública.

Per oportunitats, entenem aquells factors de l'entorn extern que tindran una influència positiva clara en la consecució dels nostres objectius i, per tant, actuaran com a prescriptors o facilitadors de la nostra gestió. En el mateix cas que les amenaces, són factors que existeixen amb independència de la nostra institució i que és possible que no en siguin producte, però que, en aquest cas, són de caràcter positiu.

La realització d'una anàlisi DAFO es desenvolupa en tres fases:

1. Identificar les oportunitats i les amenaces de l'entorn i ordenar-les segons la seva importància i incidència en la imatge pública de l'organització.
2. Determinar les fortaleses i les debilitats de l'organització i avaluar-les en funció de la seva importància. Arribats a aquest punt, disposem d'un coneixement exhaustiu de les amenaces i les oportunitats externes per a l'organització. D'altra banda, gràcies a les anàlisis internes també haurem detectat les nostres fortaleses i debilitats.
3. Relacionar les oportunitats i les amenaces amb les fortaleses i debilitats en un quadrant que reuneixi les quatre qualificacions.

A la taula caldrà:

- Introduir les oportunitats que creiem que podem aprofitar en la columna Fortaleses i les que creiem que no, en la columna Debilitats.
- Introduir les amenaces que creiem que podem afrontar a la columna Fortaleses i les que creiem que no, en la columna Debilitats.

A partir dels resultats, podrem diagnosticar i definir les estratègies més convenientes per reforçar els nostres punts forts, evitar els punts febles, aprofitar les oportunitats i fer front a les amenaces.

El pla de comunicació: missió, objectiu i eixos estratègics

Amb els dos punts anteriors disposem ja de la informació necessària per treballar les estratègies i els objectius, i elaborar el pla de treball rector de la nostra comunicació amb el ciutadà. Aquest és l'aspecte central de com comunicar amb eficàcia i qualitat.

Un pla de comunicació és, en línies generals, l'estratègia de comunicació de les OLH convertida en un document de treball. El pla de comunicació s'idea per definir els criteris bàsics de comunicació (interna, externa i màrqueting públic) durant un període generalment llarg de temps (solen coincidir amb els períodes de mandat de quatre anys) i els criteris bàsics que, amb caràcter anual, configuraran les accions i les campanyes de comunicació que desenvoluparem sobre el ciutadà.

Elements del pla de comunicació

Un pla de comunicació el componen els elements següents:

Diagnosi institucional: Anàlisi del context institucional en les relacions amb el ciutadà i avaluació de la situació actual. És el punt de partida que reuneix tots els punts forts i febles en la relació amb el ciutadà i el posicionament de la institució en el conjunt de la percepció de qualitat de servei del ciutadà (punts 1 i 2 d'aquest capítol).

Objectius generals: Quina comunicació volem per a la nostra OLH i quina imatge corporativa volem que tingui el ciutadà.

Definició dels eixos estratègics: Política general de comunicació, definint les àrees de garantia clau (factors d'èxit sobre els quals no ens podem permetre fallar) amb un decàleg de principis i objectius específics i la definició dels públics preferents.

Disseny general del pla d'actuació: Definició dels blocs d'actuació per objectius específics. Ens referim tant a l'ordre cronològic com als passos que ens han de dur a la consecució dels objectius.

Identificació de mitjans, pressupost i organització: Elaboració dels programes, d'acord amb els objectius específics, elecció d'estratègies i descripció de les accions que caldrà desenvolupar.

Pla tàctic d'acció i planificació: Cronograma d'accions i campanyes previstes.

Seguiment i control: Establir els sistemes de seguiment i control del pla de comunicació, amb els corresponents criteris d'avaluació i paràmetres de mesura. Auditories de comunicació i d'imatge, avaluació de campanyes, estudis d'impacte en els mitjans de comunicació i en actes públics institucionals.

El pla de treball: disseny, organització i recursos

El pla de treball és el disseny i el calendari de les accions que s'han de realitzar per complir els objectius definits.

1. Disseny general del pla d'actuació

Els blocs d'actuació quedaran definits en l'estudi de les necessitats socials. A partir d'aquest, naixeran els nostres objectius específics, cadascun dels quals és, per si mateix, un bloc d'actuació.

L'estratègia general del pla de comunicació se subdividirà, així, en blocs curts que podrem tractar com a unitats independents. Per a cada un, es definirà un objectiu específic, s'escolliran una o diverses tàctiques i, finalment, es decidirà quines accions concretes s'hauran de realitzar.

Sobre cadascun d'aquests blocs d'actuació s'establiran prioritats pel que fa a la urgència de l'acció comunicativa i a la seva ubicació en un ordre cronològic.

Per a cada bloc temàtic podem seguir aquest model:

1. Àmbit d'actuació.
2. Missatges clau.
3. Públics preferents.
4. Accions.
5. Assignació de responsables.
6. Pressupost.
7. Calendari.

Igualment, dins del disseny general del pla d'actuació, s'hauran de tenir en compte les línies mestres que hauran de guiar el desenvolupament de les accions; s'acotaran les etapes, establint una primera estimació de l'abast del projecte, al mateix temps que s'identificaran les principals dificultats que caldrà superar, els suports que serà necessari obtenir i el ritme que s'haurà d'imprimir a cada acció.

2. Identificació de mitjans, pressupostos i organització

Es refereix a l'organització de cada bloc temàtic d'acord amb un programa establert d'estratègies i d'accions a desenvolupar.

Podem seguir el model següent:

1. Descripció de l'acció.
2. Pressupost de cada acció.
3. Responsable.
4. Proveïdor.
5. Calendari.
6. Observacions.

En aquesta fase també s'identificaran els mitjans necessaris per executar les accions. Els mitjans són de dos tipus:

Humans: Periodistes del gabinet de premsa, tècnics en comunicació institucional, especialistes en relacions públiques, personal encarregat de solucionar els tràmits diaris i la gestió administrativa, així com proveïdors i col·laboradors externs (dissenyadors gràfics, agències de publicitat, agències de relacions públiques, etc.).

Tècnics i materials: Equipaments necessaris per a l'edició de publicacions pròpies, sala per a reunions amb la premsa, sales i equipaments per a la realització d'actes públics, etc.

3. Pla tàctic d'acció i planificació

Es refereix a la realització d'una planificació de les accions ordenades d'acord amb un calendari concret. Generalment, els plans tàctics es desenvolupen per exercicis naturals. El mateix pla de comunicació pot preveure un pla tàctic per a cada exercici, tot i que haurà de ser flexible i capaç d'adaptar-se als canvis que el pas del temps produeixi en l'entorn.

4. Seguiment i control

Es refereix a la realització d'auditories periòdiques de comunicació que ens permetin observar l'acompliment dels objectius del pla, els possibles desviaments i l'impacte que han tingut les nostres accions sobre la imatge i l'opinió públiques.

Els indicadors de resultats

Un dels gurus de l'avaluació de la gestió pública, Wholey, identifica cinc nivells d'activitat avaluativa:

1. Definició d'objectius.
2. Disseny d'indicadors per avaluar l'assoliment dels objectius.
3. Estructuració del corresponent sistema d'informació o de control de gestió (monitoratge dels indicadors).
4. Valoració dels resultats i propostes que millorin la gestió.
5. Divulgació de les dades de l'avaluació.

Un cop identificats l'objectiu estratègic del servei, les àrees clau de resultats i els objectius operacionals de cadascuna, estem en condicions de dissenyar els indicadors que han d'informar-nos sobre el grau d'excel·lència parcial que assolim amb la nostra gestió. El comportament del conjunt dels indicadors que formen el sistema és el que ens proporciona una mesura global d'èxit en el servei.

Abans, però, convé posar-nos d'acord sobre unes quantes definicions a l'entorn dels indicadors de gestió.

Què és un indicador

Els indicadors són mesures quantitatives per al seguiment i l'avaluació del treball d'una organització o unitat organitzativa. Serveixen per fixar, seguir i avaluar els objectius establerts.

Els indicadors poden classificar-se en funció de:

Contingut - Naturalesa

Pel que fa al contingut, distingim:

Indicadors de recurs (*inputs*): Quan les unitats treballades són els recursos humans, tècnics o econòmics disponibles, o la relació més o menys eficient que s'hi estableix.

Indicadors d'activitat: Quan controlen les accions i els processos necessaris per a l'assoliment dels objectius.

Indicadors de resultat: Quan es mesura el grau d'assoliment d'un objectiu determinat (*outputs*).

Indicadors de qualitat: Quan s'avalua el grau de satisfacció del client o usuari final del servei.

Indicadors d'impacte: Quan es constata un cert efecte social en els resultats obtinguts (*outcomes*).

La cadena lògica que segueix la classificació anterior és la següent: tenim uns recursos (*inputs*) que manipulem d'una determinada manera (activitat o procediment), per produir quelcom (*outputs*) que és percebut pel client final (qualitat), i que té un cert impacte social (*outcomes*).

Pel que fa a la naturalesa, distingim:

Indicadors quantitius: Quan mesuren recursos tangibles.

Indicadors qualitius: Quan mesuren recursos intangibles.

En finalitzar, per exemple, una campanya de l'OLH sobre el ciutadà ens interessa conèixer quin ha estat l'efecte de les nostres accions sobre l'opinió pública, quin ha estat l'abast dels impactes, com ha estat percebuda la informació, si s'han produït distorsions en la interpretació dels missatges i, en aquest cas, quines han de ser les mesures correctores.

Resum

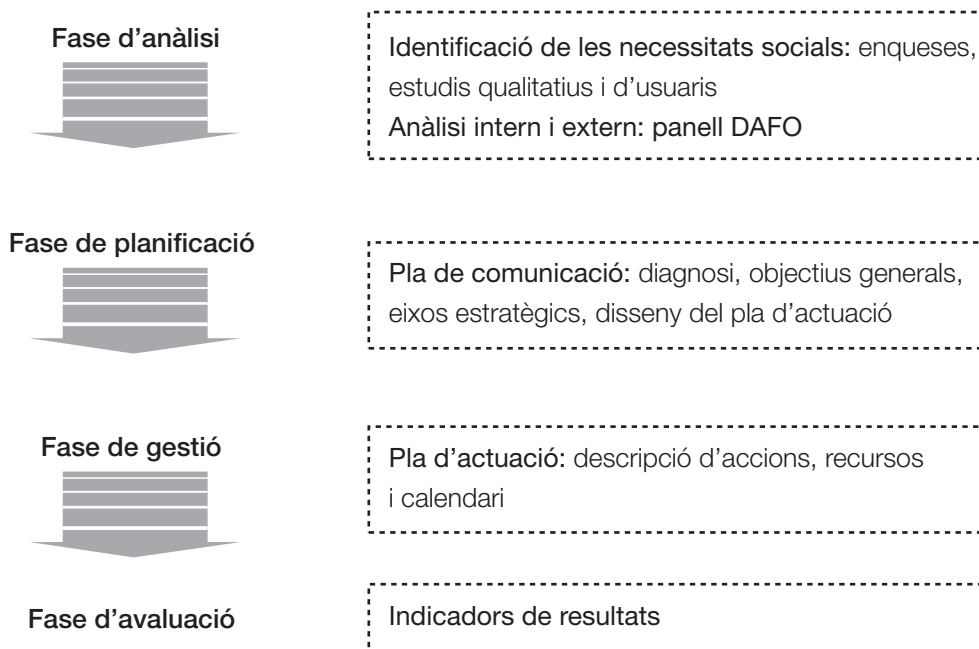
L'Administració ha de gestionar la comunicació com un dels principals actius en la prestació del servei. La planificació de la comunicació, d'altra banda, haurà de preveure tots els àmbits de relació de l'organització, ja siguin interns o externs, i planificar-los de manera integral.

Per tal de planificar la comunicació, serà necessari, en un primer estadi, identificar les necessitats socials. Aquesta identificació de necessitats requerirà la utilització d'eines d'investigació sociològica que combinaran tant els aspectes estadístics i quantitius com els aspectes qualitius.

Un cop realitzat l'estudi de necessitats, podrem procedir a l'elaboració del pla de comunicació. El pla de comunicació és un document que sintetitza els criteris bàsics de comunicació interna i externa.

Un cop implementat el pla de comunicació, serà necessari establir la planificació de mitjans, que reuneix tot el conjunt de campanyes i accions previstes, els suports que s'utilitzaran, la distribució del pressupost i un calendari per a cadascuna de les accions.

Finalment, caldrà avaluar els resultats, per la qual cosa disposarem d'instruments, d'indicatius i de diversos nivells de verificació de l'abast dels impactes i dels continguts.



On comunicar-ho

En l'apartat anterior hem explicat el que hem de tenir en compte per realitzar una comunicació eficaç, d'acord amb els objectius definits.

En aquest, veurem la importància d'escollir bé els suports i mitjans de què disposem per fer arribar els nostres missatges als públics destinataris amb garanties d'èxit.

Objectius:

- Reconèixer els diversos mitjans i suports de què disposem per a la comunicació.
- Aprendre a desenvolupar i aplicar la planificació de mitjans.
- Disposar de criteris per a la selecció de mitjans locals de comunicació.
- Aprofitar els recursos a l'abast de l'organització.

Planificar els mitjans, els canals i els suports

En el pla de comunicació hem definit tot un conjunt d'estratègies, campanyes i accions que desenvoluparem amb els objectius de generar un determinat estat d'imatge pública i d'incidir positivament en l'opinió pública.

Aquestes estratègies, campanyes i accions veuran la llum en forma de missatges que distribuïrem sobre el nostre públic a través de diversos canals: publicitat en premsa, ràdio i televisió; difusió de material imprès; edició de cartells i tanques als carrers; campanyes de relacions públiques, etc.

La planificació de mitjans és el conjunt de decisions que hem de prendre per desenvolupar una acció o campanya determinada. Bàsicament, es tracta de l'elecció dels vehi-

cles a través dels quals farem arribar els nostres missatges als nostres públics preferents.

Haurem de diferenciar, en primer lloc, entre suport i mitjà. Per suport entenem un instrument de comunicació capaç de transmetre un missatge concret (*El Periódico*). Per mitjà entenem l'agrupació de suports homogenis (la premsa escrita). El problema a què ens enfrontem quan desenvolupem una campanya de comunicació és el de l'elecció de les alternatives més adequades entre tot el conjunt de mitjans i suports que el mercat de la comunicació social posa al nostre abast.

Generalment, els diferents mitjans s'utilitzen per complir diferents objectius. Si volem arribar a un gran nombre de ciutadans, farem servir mitjans massius, com per exemple la televisió. Cap mitjà pot, però, per si sol, satisfer totes les necessitats i els objectius previstos en el pla de comunicació. Ben al contrari, el més habitual és que haguem d'utilitzar diferents mitjans al mateix temps dins d'una planificació integral de la comunicació.

Tipus de suports i mitjans

Suports externs

Publicitat a la premsa diària: És interessant per l'amplitud de l'espai informatiu i per la seva permanència. La diversificació dels suports que s'ofereixen permet obtenir una àmplia cobertura sobre grans blocs de la població. D'altra banda, la majoria de mitjans escrits han segmentat geogràficament les seves edicions, la qual cosa ens permet donar cobertura, amb diferents suports, a una àrea determinada. Per contra, la premsa diària no té una cobertura global sobre tota la població, ja que els índexs de lectura de diaris al nostre país continua sent un dels més baixos d'Europa, per la qual cosa la utilització de la premsa diària en campanyes massives s'ha de complementar o reforçar amb altres suports i mitjans, especialment els audiovisuals.

Publicitat a la premsa especialitzada i revistes: És un mitjà molt segmentat per la seva pròpia naturalesa i que pot orientar-se a parts molt concretes de l'opinió pública: revistes per a dones, per a joves, per a col·lectius professionals, premsa dirigida als sectors empresarials, als habitants d'un barri determinat, etc.

Publicitat a la televisió: Aquest continua sent el «mitjà estrella» de la publicitat convencional. En tractar-se d'un mitjà de comunicació massiu, ens permet actuar simultàniament sobre segments de la població molt nombrosos i dispersos. És per aquesta raó que també és el més car. D'altra banda, la fidelització, en aquests darrers anys, de l'audiència de les localitats on actuen fa que les televisions locals siguin un mitjà a tenir en compte si el nostre àmbit d'actuació té una delimitació geogràfica molt clara.

Publicitat a la ràdio: La ràdio és un dels mitjans de comunicació de masses més importants. La seva raó de ser no són les grans audiències, sinó l'aprofitament d'un gran nombre d'emissions radiofòniques que arriben a tot tipus d'audiències petites i diversificades. Això ens dona l'oportunitat de segmentar molt bé els nostres missatges, però també de realitzar campanyes massives per aconseguir un efecte sumatori.

Publicitat exterior: És aquella que es realitza al carrer o en espais oberts. Utilitza suports com tanques, cabines telefòniques, banderoles, vehicles i mitjans de transport públic. Tots aquests suports són molt útils en campanyes puntuals, tenint en compte que el seu impacte perd eficàcia al cap d'un temps relativament curt.

Publicitat a sales de cinema: Té un impacte complementari a la resta i, a més de campanyes generals, pot ser molt útil per donar a conèixer ofertes properes a l'àrea d'influència del públic de la sala de cinema.

Màrqueting directe: L'enviament de cartes, fullets o informació per correu al domicili dels ciutadans ha estat una de les pràctiques publicitàries més habituals en aquests darrers anys. El mitjà té uns costos alts i un impacte relativament baix, que cal complementar amb altres suports diferents.

Publicitat a oficines i punts d'informació: La utilització de tota mena de recursos al punt físic on el ciutadà es dirigeix per rebre informació o rep el servei és un bon recurs que no podem deixar d'aprofitar, ja que els impactes, tot i ser molt reduïts des del punt de vista del conjunt de la població, sí que tenen, en canvi, un impacte important en la imatge percebuda. També és un bon complement de campanyes publicitàries massives. S'hi poden utilitzar una gran quantitat d'elements: cartells, displays, expositors, fullets, etc.

El web: Els espais web són un mitjà de comunicació obert a tothom i molt potents quant a la transmissió d'informació. Com en el cas de la publicitat en oficines i punts d'informació, no és un mitjà massiu, però sí que té una incidència directa sobre l'usuari del servei, la qual cosa el converteix en un mitjà avui en dia imprescindible.

Accions de relacions públiques: Són accions de comunicació, generalment no massives i de caràcter extrapublicitari. Estem parlant de l'assistència a fires, l'organització d'exposicions, la creació d'esdeveniments públics, el patrocini d'activitats ciutadanes, les visites a instal·lacions, jornades de portes obertes, campanyes educatives a les escoles, etc. Són suports de comunicació dirigits a segments molt determinats de l'opinió pública, però amb un impacte al públic sobre el qual es desenvolupa molt més profund que el que podem obtenir amb la publicitat convencional.

Gabinet de premsa: Díficilment realitzarem una campanya de comunicació sense que, en un moment o altre, hi intervingui el gabinet de premsa de la institució i difongui informació a una part o a tot el conjunt dels mitjans de comunicació social. En tractar-se d'informació difosa per l'organització als mitjans de comunicació que, després, aquests transformen en notícies, podem dir que el gabinet de premsa està actuant com una agència d'informació que subministra notícies als periodistes. Com que la informació apareix en forma de notícies, entrevistes o intervencions en programes, aquest és el mitjà que més credibilitat té sobre l'opinió pública. Per contra, el gabinet de premsa no té control ni sobre la difusió de la informació, ni sobre la seva extensió, ni, fins i tot, sobre el contingut, cosa que alguna vegada pot produir distorsions entre la informació emesa per l'organització i la que apareix als mitjans de comunicació. Sigui com sigui, tractant-se d'una administració pública, és imprescindible, segons un principi de transparència i d'informació al ciutadà, desenvolupar de manera permanent i estable una estratègia concreta d'informació sobre els mitjans de comunicació.

Suports interns

També podem fer referència a tots aquells instruments i mitjans que són propis de la institució i que, per tant, estan a l'abast directe de la nostra oficina.

Els podem classificar en quatre grans apartats:

Personalitzats i tradicionals: Són els que s'ofereixen de manera presencial al ciutadà a la mateixa Administració.

Personalitzats i tecnològics: Són el telèfon, el correu electrònic, els missatges de mòbil, intranet, etc. L'avantatge amb relació a la personalitzada tradicional és que evita el desplaçament al punt d'atenció de l'Administració, i és quasi d'accés universal pel fet que es pot realitzar des de qualsevol punt i en qualsevol moment.

Segmentats i tradicionals: Són els fullets, les guies, les bustiades, etc. Es tracta d'un informe sobre una campanya, un tràmit, una novetat a un conjunt de ciutadans possibles afectats o beneficiaris de la informació. Els factors de l'èxit de la comunicació estan en la definició acurada del contingut, adaptat als receptors, en la creativitat del disseny i la presentació, i en una distribució eficaç en temps, forma i localització del destinatari.

Segmentats i tecnològics: Avui, en gran mesura, són els que ofereixen els llocs web de les institucions. Es tracta d'un gran volum d'informació organitzat amb una determinada estructura, pel qual el ciutadà pot navegar fins a trobar allò que l'interessa.

Condicions de la planificació de mitjans

Tal com ja hem apuntat anteriorment, difícilment podrem donar abast als nostres objectius de comunicació utilitzant un sol suport o mitjà, i haurèm de combinar-los en una estratègia de comunicació integral.

La combinació de mitjans significa la utilització de dos o més mitjans diferents en una campanya de comunicació pública. Les raons de combinar diferents mitjans són molt diverses. Les més significatives, però, són:

- Arribar a l'abast de les persones a les quals no s'ha tingut accés amb un primer mitjà.
- Utilitzar alguns valors intrínsecs d'un mitjà per ampliar l'impacte i l'eficàcia creativa d'una campanya.
- Obtenir un efecte sinèrgic amb la suma de l'impacte simultani de diversos mitjans diferents.

Les decisions a què ens enfrontem a l'hora de planificar els mitjans parteixen de la incertesa que planteja el fet d'haver de seleccionar uns mitjans i suports entre el gran ventall de possibilitats que ens ofereix el mercat publicitari. En aquest sentit, hi ha una sèrie d'elements que orientaran el procés de presa de decisions. Aquests elements són els següents:

Públic objectiu: Conjunt de persones que formen els públics preferents i els destinataris dels missatges d'una campanya determinada.

Audiència bruta: Nombre de persones usuàries regularment d'un determinat suport; per exemple, quanta gent llegeix cada dia l'edició del Maresme d'*El Punt*.

Perfil de l'audiència: A més del conjunt de l'audiència que té un suport (l'audiència bruta), una dada que ens interessa molt saber és el perfil d'aquesta audiència, que se sol presentar segons criteris sociodemogràfics i ens indica, a grans trets, com són els usuaris regulars d'un suport determinat.

Audiència útil: El seu coneixement i el del perfil de l'audiència són dues dades que serveixen de punt de partida per decidir el suport, però són insuficients. El que ens interessa finalment és arribar a conèixer quina part del nostre públic preferent és abastada per cada suport, la qual cosa suposa determinar l'audiència útil del mitjà.

Cost per impacte útil: Finalment, la darrera dada que ens interessa conèixer és quin cost té arribar a una persona útil per cada missatge o inserció en un suport. Tot i que els càlculs dels costos per impacte útil són sovint força complexos, es basen en la valoració de l'audiència útil que té un suport o mitjà, i el cost o les tarifes que signifiquen el conjunt dels impactes.

D'altra banda, una planificació de mitjans no es basa només en criteris quantitius (tot i que en aquests els «vehicles» de difusió dels missatges es poden endur més del 90% del nostre pressupost), sinó que el procés de selecció de mitjans s'ha de realitzar en un marc global on s'integrin tots els aspectes que poden influenciar-lo. Aquests aspectes seran tant quantitius com qualitius i es poden recollir en tres grans criteris:

Criteris de cobertura: Són criteris totalment quantitius i representen la capacitat que té cada mitjà o suport per arribar al nostre públic objectiu. Aquests criteris quantitius poden ser:

- Àmbit geogràfic de l'audiència del mitjà.
- Densitat de la cobertura (cobertura aconseguida segons el nombre d'impactes).
- Estructura dels perfils de l'audiència.
- Capacitat d'atendre àrees geogràfiques concretes.
- Capacitat d'atendre determinades tipologies o grups de població.

Criteris de comunicació: Són criteris molt més qualitius. Es refereixen a la capacitat que té aquell mitjà o suport per comunicar un missatge determinat. Poden ser molt variats però els més freqüents són:

- Capacitat del mitjà per retenir l'atenció del receptor.
- Influència que té el mitjà dins del mateix procés de comunicació amb el receptor.
- Capacitat que té el mitjà de multiplicar, per les seves pròpies característiques, l'efecte d'un missatge determinat.

Criteris d'accessibilitat: Són criteris que tenen molt més a veure amb la relació entre el cost i el resultat. En aquest sentit, els principals són:

- Disponibilitat dels mitjans.
- Preu de cost de les insercions o difusió de missatges.

Fases d'una planificació de mitjans

La planificació de mitjans es realitzarà segons quatre etapes:

Relació dels suports i mitjans que es volen utilitzar: Inventari del conjunt de suports i mitjans susceptibles de ser utilitzats en la campanya. Sobre aquesta relació, se seleccionaran aquells que finalment s'adeqüin millor als objectius de comunicació.

En aquesta fase és necessari tenir informació de cada suport preseleccionat sobre:

- Audiència bruta del suport.
- Audiència útil.
- Perfil de l'audiència.
- Costos de cada impacte o inserció.
- Cost per impacte útil.

Distribució del pressupost disponible entre els suports seleccionats: Aquests criteris s'establiran d'acord amb el cost del missatge, del suport (mida, durada, format, etc.) i del nombre de vegades en què s'inserirà un anunci o la permanència del suport en el temps.

Avaluació d'alternatives: Tenint en compte criteris qualitius i quantitius, cal tenir previstos plans de suport alternatius.

Calendari d'impactes: En el cas d'accions publicitàries, cal establir un calendari d'insercions d'anuncis al llarg del temps que duri la campanya.

Resum

L'èxit d'un pla de comunicació no només rau en la correcta elecció dels continguts i en la segmentació de públics, sinó també en una excel·lent selecció i coneixement dels mitjans i suports de comunicació. Per això, cal establir estratègies multimèdia que dissenyin una comunicació global i complementària, és a dir, que adeqüin el missatge al canal i al públic objectiu. El ventall abasta des dels grans mitjans de comunicació de masses (televisió, ràdio, premsa, etc.), fins als suports publicitaris tradicionals (rètols, tanques, fullets, anuncis, etc.) passant per l'ús de les noves tecnologies (Internet, SMS, bases de dades, etc.) i totes aquelles estratègies que s'utilitzen en el camp del màrqueting i les relacions públiques (relacions amb prescriptors, entitats, associacions, etc.).

Cal, també, tenir en compte que, avui, el consum d'informació pot arribar a la saturació fins al punt de fer decreixer l'eficàcia comunicativa. Els objectius definits i els nostres destinataris ens han de donar la selecció de mitjans i suports a partir del coneixement de les audiències i la credibilitat del mateix canal.

Cas pràctic: Pla d'actuació local per a les borses de lloguer

PROPOSTA DE COMUNICACIÓ

Ajuntament a partir de 20.000 habitants

Captació de propietaris que ofereixin els seus habitatges a les borses de lloguer

Marc general

Context general

L'Ajuntament d'una població de més de 20.000 habitants, amb la col·laboració de la Diputació de Barcelona, crea a principis de 2006 l'Oficina Local d'Habitatge.

Fins llavors, l'Ajuntament ja ofería, a través d'altres mecanismes, serveis relacionats amb l'habitatge, com ara la Borsa d'Habitatge de Lloguer. Malgrat l'èxit en la demanda, la Borsa no ha acabat de funcionar adequadament per la baixa oferta d'habitatges disponibles.

Actualment, amb la creació de l'OLH, a la borsa de lloguer jove s'hi ha afegit la borsa social, així com el conjunt d'ajuts i programes vinculats a la xarxa de mediació pel lloguer social.

Context específic

El Programa Municipal va fixar com a prioritat política per a 2007 l'increment de les polítiques destinades a millorar l'accés a l'habitatge, tant de compra com de lloguer.

Entre d'altres fites, el nou regidor d'àrea va proposar al cap de l'Oficina Local d'Habitatge establir com a objectiu per a 2007 incrementar en un 20% l'anterior oferta d'habitatge de lloguer.

Procediment de treball

Amb l'objectiu anterior, el responsable de l'OLH encarrega:

1a. FASE \supseteq INVESTIGACIÓ

- Buidatge o actualització del Pla local d'habitatge.
- Estudi qualitatiu que expliqui conductes i factors d'incidència en la presa de decisions dels propietaris amb habitatge susceptible de ser llogada.
- Informe sobre l'habitatge de lloguer al mercat lliure al municipi; estudi quantitatiu i segmentat per àrees geogràfiques.
- Creació d'una base de dades del sector d'interès (habitatges buits, APIS, periodistes i mitjans especialitzats, etc.).

Amb l'objectiu anterior, el responsable de l'OLH encarrega:

2a. FASE \supseteq ENCÀRREC PROPOSTA COMUNICACIÓ

- Desenvolupament intern d'un *briefing* que inclogui, entre d'altres ítems, els objectius i el pannel DAFO (debillitats, amenaces, fortaleeses i oportunitats).
- Encàrreg a agència de comunicació de la realització d'una proposta de comunicació.

Amb l'objectiu anterior, el responsable de l'OLH estableix:

3a. FASE \supseteq CALENDARI I PRESSUPOST

- Establiment d'un calendari d'actuacions.
- Creació de fitxes d'accions.
- Fixació del pressupost.
- Assignació dels responsables, així com dels recursos tècnics i materials necessaris.

Objectius generals

Desenvolupar una proposta de comunicació que permeti donar suport a la tasca d'incrementar la borsa d'habitatge en lloguer.

Crear una imatge gràfica potent i entenedora que tingui associats els principals missatges estratègics per als propietaris.

Impulsar una campanya de comunicació coherent i efectiva en cadascuna de les fases del projecte.

Objectius específics

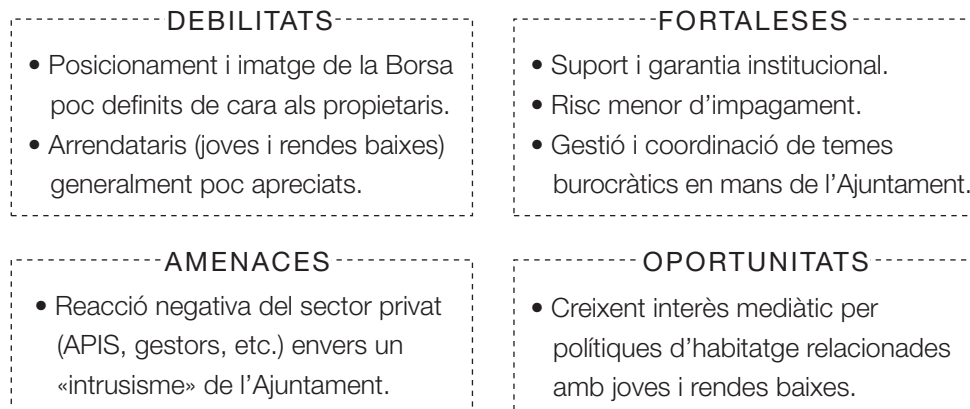
Per els propietaris:

- Incrementar en un 20% l'oferta de lloguer disponible a la Borsa d'Habitatge de l'OLH.
- Assegurar que el destinatari final i els prescriptors coneguin el servei de la Borsa i el seu funcionament.
- Comunicar de manera efectiva els beneficis de la Borsa.
- Desenvolupar un conjunt de materials de comunicació clars, efectius i coherents.

Per la resta de ciutadans:

- Aprofitar la campanya per difondre a la resta de ciutadans el dinamisme de l'Ajuntament en polítiques que afavoreixen l'habitatge de lloguer.
- Reduir la imatge d'intrusisme entre el sector immobiliari.
- Obtenir un ressò positiu i despertar l'interès dels mitjans de comunicació.
- Facilitar un impacte positiu en l'opinió pública sobre el servei i l'Ajuntament.

Pannell DAFO



Destinatari

Mapa de públics directes:

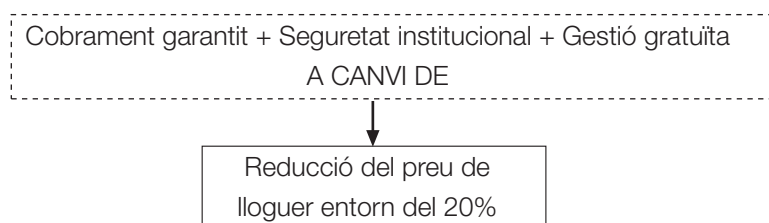
- Propietaris d'habitatges buits de 30 a 120 m².
- Sectors d'interès: APIS, associacions de veïns.

Mapa de públics indirectes:

- Mitjans de comunicació locals i de barri.
- Periodistes especialitzats.
- Prescriptors i líders d'opinió.

Conceptes estratègics

Es treballarà amb elements motivadors per als possibles propietaris associats als conceptes seguretat, garantia i tranquil·litat.



Missatges clau

Tres idees han d'inspirar la campanya:

- Ara hi ha **seguretat** en el pagament, gràcies a l'assegurança contractada.
- La Borsa executa totes les gestions de manera professional i gratuïta. El propietari se'n despreocupa.
- Darrera la Borsa hi ha l'Ajuntament que respon: cap empresa o persona pot donar més **garanties**.

Pla d'actuació

1. Creació de material informatiu específic

I. *Material informatiu*

- Carpeta informativa per als propietaris que sol·licitin informació.
- Tríptic.
- **Documentació administrativa:** Requeriments per sol·licitar el servei d'alta, informació del procés i fitxa de petició.

II. *Invitació a sessions informatives*

- Disseny de carta i targeta d'invitació a sessions informatives.

III. *Material promocional*

- **Cartells** informatius de tamany reduït per enganxar a comerços i equipaments públics (biblioteques, CAPs, casals de gent gran, associacions de veïns, de comerciants...).
- Banderoles i/o anuncis per a premsa i ràdio.

IV. *Pàgina web*

- **Web** informativa per afegir a les pàgines municipals, explicant el funcionament de la Borsa adreçada específicament als propietaris.

2. Gabinet de premsa

A través de la contractació d'una agència de comunicació que actui com a gabinet de premsa o bé a través del Gabinet de Premsa de l'Ajuntament.

Funcions:

- Actuarà de filtre entre l'organització i els mitjans, tant reactivament, donant resposta a les sol·licituds dels mitjans, com proactivament, generant oportunitats de crear notícies i informacions sobre la Borsa.

I. *Materials de premsa*

- *Press kit*: Dossier de premsa i material gràfic.
- *Pla de contactes*: Creació d'una base de dades de periodistes i mitjans.

II. *Gestions*

- *Notes de premsa* per informar sobre el servei. Per exemple, donant dades a final d'any de l'augment del nombre d'habitatges gestionats per la Borsa, etc.
- *Entrevistes*: Foment d'entrevistes als mitjans amb responsables municipals explicant el servei; entrevistes amb propietaris que parlin bé del servei, etc.
- *Informes noticiables*: Realització d'informes d'actualitat i d'interès mediàtic sobre l'habitatge de lloguer a la població.
- *Pla de contactes* amb periodistes especialitzats o articulistes explicant el servei i mostrant casos d'èxit.
- *Reportatge* sobre la Borsa per a publicar a la revista o butlletí municipal.
- *Media training*: Implantació i formació d'un alt tècnic o càrrec polític que actuï com a portaveu de la institució.

3. Accions promocionals

I. *Estand*

- *Estand per a events* on hi participi gran quantitat de ciutadans; per exemple, la Festa Major.

II. *Sessions informatives*

- *Reunió setmanal informativa* dedicada als propietaris que demanin informació per telèfon o in situ i on s'expliquin casos d'èxit.
- *Mailing* informatiu anunciant les sessions informatives.

III. *Màrqueting referencial*

- *Programa temporal d'incentius* per als propietaris ja presents a la Borsa que referenciïn nous propietaris abans de la fi de 2007.

4. Accions internes

I. *Formació del personal*

- *Sessió informativa* per al personal sobre les accions realitzades per a la captació de propietaris.
- *Atenció telefònica especialitzada* per rebre les trucades demanant informació dels propietaris i citació a les sessions informatives.

FITXA D'ACCIÓ

Descripció de l'acció

- | | |
|-----------------|----------------------------|
| 1. Públic | 6. Responsable |
| 2. Objectius | 7. Recursos humans |
| 3. Missatges | 8. Recursos materials |
| 4. Localització | 9. Pressupost |
| 5. Dates | 10. Indicadors d'avaluació |

Atenció al ciutadà

L'Administració oberta orientada al ciutadà

Els canvis en les organitzacions, accelerats en el darrer quart de segle per la irrupció de les noves tecnologies de la informació i la comunicació (TIC), també arriben amb força a les administracions públiques. Aquestes no s'han de limitar a adaptar els vells processos a les noves tecnologies, sinó que cal que aprofitin el moment per donar valor afegit a la relació amb el ciutadà.

Objectius:

- Orientar el model d'organització als ciutadans.
- Optimitzar la gestió pública.

En els darrers cent anys, l'evolució del model d'Estat, de l'Administració i del ciutadà ha estat espectacular:

L'estat liberal: Sorgit de la societat industrial, crea una administració reguladora en què el ciutadà és subjecte passiu de drets legals.

L'estat del benestar: Propi de la societat industrial avançada i que comença a Europa després de la Segona Guerra Mundial, evoluciona cap a una administració prestadora de serveis en què el ciutadà és usuari passiu de serveis.

L'estat relacional: És el nou Estat que tot just ara s'està formant i que és propi de la societat de la informació; configura una administració postburocràtica en què el ciutadà és client i alhora col·laborador actiu (accionista) de l'Administració.

En aquest nou escenari, la millor definició del que és l'Administració oberta es troba en els documents del Consorci Local de Telecomunicacions (Localret):

«L'Administració oberta té per missió incrementar el valor públic de la gestió pública a través d'un ús intensiu i relacional de les tecnologies de la informació i la comunicació. La missió de l'Administració oberta no es redueix a aplicar les noves tecnologies als vells processos de gestió de serveis i de la informació. L'Administració oberta es basa en un nou mapa de processos que té per objectiu generar més valor per als ciutadans.»

La consecució dels objectius de l'Administració oberta respon al decàleg següent:

1. Eficàcia i eficiència

L'Administració ha d'orientar la seva gestió als ciutadans, incrementant la millora dels indicadors d'eficàcia i eficiència i practicant una cultura de rendiment de comptes públics més

intensa (per exemple, hi ha eficàcia en les polítiques de seguretat amb la reducció dels índex de delictes produïts, i aquesta actuació pot ser eficient si es produeix amb una millora dels recursos, tant econòmics com humans).

2. Accessibilitat

L'Administració oberta ha de ser accessible als ciutadans vint-i-quatre hores al dia i set dies a la setmana, d'una forma àgil, còmoda, opcionalment personalitzada i sense barres econòmiques de connexió. La mobilitat (trencar les restriccions geogràfiques de l'accés) i la interactivitat són axiomes de l'Administració oberta (per exemple, amb la implantació d'oficines d'atenció amb taulells i finestres obertes al públic, juntament amb la recollida de sol·licituds a través d'Internet o del telèfon, etc.).

3 Transparència

L'imperatiu de transparència que acompanya la gestió pública s'incrementa notòriament amb l'ús de les TIC. Les organitzacions esdevenen una veritable «peixera de processos». El ciutadà tindrà capacitat de seguiment de les gestions que l'afectin, i així podrà intervenir molt més activament i àgil en el seu procés. Les empreses podran optar per fórmules de licitació electrònica (per exemple, donar al ciutadà la possibilitat d'obtenir informació de l'estat d'una sol·licitud de lloguer social i de les gestions realitzades per part de l'Oficina Local d'Habitatge).

4. Seguretat

L'Administració haurà de garantir, a través de la signatura electrònica i d'altres iniciatives legals, tecnològiques i organitzatives, la confidencialitat i la seguretat dels tràmits i les transaccions amb els ciutadans. La seguretat serà el factor clau d'èxit de les relacions entre l'Administració, les empreses i els ciutadans a través d'Internet (per exemple, amb la garantia de la confidencialitat de les dades i informacions que el ciutadà aporta, així com de la seva seguretat personal).

5. Coordinació

L'Administració oberta s'ha de fonamentar en una relació intraadministrativa i interadministrativa al servei dels ciutadans i les empreses, evitant el trasllat innecessari de gestions als ciutadans que es puguin resoldre mitjançant la connexió dels sistemes d'informació de les diferents administracions (per exemple, amb la implantació de sistemes de bases de dades compartides, amb l'optimització de la feina i la suma dels recursos, així com amb la millora en la centralització de la informació).

6. Participació

Les TIC permeten una major incorporació de l'opinió i el coneixement dels ciutadans, tant en els processos operatius de la gestió pública com en els seus processos estratègics.

En els primers, l'Administració podrà personalitzar serveis i informació, i en els segons més estratègics caldrà aprofitar les TIC per afavorir una democràcia de més qualitat (per exemple, amb la implantació de sistemes informàtics, com ara pàgines web obertes a la ciutadania que afavoreixin la participació, el coneixement i la retracció d'aquesta amb l'Administració).

7. Connectivitat

La gestió de la relació amb el ciutadà, tot i tenir un escenari local, es mou en un entorn global que es pot escalar. L'Administració oberta ha d'aportar la informació i els serveis de connectivitat que, tot i traspasar el marc local, constitueixin un valor afegit per als ciutadans i les empreses (per exemple, connectar directament els marcs legals corresponents a les diferents gestions que realitzen els ciutadans a través d'hipertext).

8. Visibilitat

L'Administració oberta ha de resoldre millor la comunicació entre els ciutadans i l'Administració, facilitant la visibilitat de la informació d'interès per als ciutadans, a través d'accessos oberts, poc jerarquitzats, tecnològicament amigables i també a través de cercadors orientats a l'òptica del ciutadà (per exemple, amb la implantació de pàgines web obertes a la ciutadania que afavoreixin l'accés d'aquesta a la tasca que es realitza, la seva estructura, les ofertes de treball com ara convocatòries públiques, etc.).

9. Capacitat emprenedora

Les TIC han de possibilitar la generació d'entorns emprenedors al servei dels ciutadans i de les empreses per facilitar iniciatives socials, econòmiques i culturals de la societat civil a través de les seves plataformes electròniques (per exemple, amb la difusió d'eines útils per a la projecció de l'associacionisme o instruments de gestió d'organitzacions, entre d'altres).

10. Qualitat

L'Administració oberta és una oportunitat per a la implantació de millores en la gestió pública des de la cultura de la qualitat. Cal entendre-la com el conjunt de processos els resultats dels quals es mesuren per la satisfacció global dels ciutadans en la seva relació amb l'Administració (per exemple, amb l'enquesta de seguretat pública de Catalunya ESPC es pot observar el grau de satisfacció que la ciutadania té respecte de la qualitat de les polítiques de seguretat de l'Administració).

Aquests postulats signifiquen, a la pràctica, aprofitar el desenvolupament de les TIC per canviar les cultures, els models organitzatius i els criteris històrics de funcionament de l'Administració, per situar l'atenció i la relació amb el ciutadà com a centre de la seva activitat.

Resum

Aquest nou model es basa en un ciutadà diferent del que hem conegut fins ara: un ciutadà que és més exigent amb la qualitat dels serveis, amb l'agilitat i la capacitat de resolució de la seva demanda, que vol un tracte personalitzat, comprensiu i adequat al cas que planteja. En definitiva, un ciutadà que requereix de l'Administració un servei més individualitzat, de més qualitat i en cada moment adaptat a les seves expectatives.

En aquest nou model, si bé la definició del servei és molt important, també ho és la qualitat de la relació, és a dir, la capacitat de fer arribar l'oferta al destinatari preferent, aconseguir una bona sensació en l'acte comunicatiu, així com una informació sense marge per al dubte.

Claus per a l'excel·lència en la relació amb el ciutadà

Un dels elements cabdals que incideix directament en la imatge que els ciutadans poden tenir del nostre servei, i de la institució en general, és la relació que s'estableix entre el ciutadà i el servei prestat. Per tal d'incidir positivament en la percepció de la qualitat del servei, és necessari entendre els elements que intervenen en la valoració del ciutadà i els valors que condueixen a l'excel·lència en la relació.

Objectius:

- Conèixer els elements que condicionen la percepció de qualitat del servei.
- Desenvolupar les habilitats per millorar la relació amb el ciutadà.
- Conèixer els valors i actituds positives i negatives de la relació amb el ciutadà.

A més d'un adequat equilibri entre els aspectes professionals i els relacionals, el ciutadà té unes expectatives generals respecte de la seva relació amb l'Administració:

- Atenció immediata.
- Agilitat en el moment de la prestació del servei.
- Resolució en poc temps.
- Tracte personalitzat, comprensiu i adequat a cada cas.
- Competència professional, experiència i seguretat.

En aquest sentit, les administracions han generat decàlegs de valors cardinals en la relació amb el ciutadà. Aquests valors es poden condensar en deu punts:

1. Ser resolutiu.
2. Actuar segons els objectius definits.
3. Donar signes d'accessibilitat, tant al principi com al final de la relació.
4. Escoltar de forma activa, perquè ofereix la retroalimentació adequada.

5. Ser empàtic, perquè permet reconèixer sentiments i afirmacions dels altres i s'obté una experiència de visibilitat.
6. Aprofitar les opinions dels altres per millorar.
7. Planificar adequadament per no crear falses expectatives.
8. Donar un tracte personal.
9. Reconèixer diferents opinions i no permetre que les discrepàncies es degradin en conflictes personals.
10. Assumir les responsabilitats personals dins l'equip o organització.

Aquest decàleg comporta l'assumpció d'un conjunt de valors que hauran de prevaler en totes les relacions amb el ciutadà, sigui quina sigui la proporció entre aspectes professionals i aspectes relacionals. Marquen també uns valors positius, que hem de potenciar, i uns valors negatius, que hem de minimitzar.

Valors que seran percebuts positivament:

- Motivació.
- Proactivitat.
- Resolució de problemes.
- Capacitat de negociació.
- Cultura de treball en equip.

Valors que seran percebuts negativament:

- Por.
- Prejudicis.
- Frustració.
- Conflictes.
- Agressivitat.

Igualment, haurem d'evitar determinats comportaments. Errors que no hem de cometre en la relació amb el ciutadà:

- Mostrar superioritat al ciutadà.
- Voler «tenir raó».
- Autoritarisme.
- Laxitud.
- Implicació emocional i personal en una discussió.
- Demostrar manca de seguretat.

Actituds i comportaments del servidor públic

Per tal d'obtenir percepció de qualitat de servei, els valors cardinals s'hauran de convertir en actituds i comportaments que es mantindran com a referents permanents de la nostra feina.

Actituds necessàries:

- Interès.
- Actitud acollidora i receptiva.
- Escolta activa.
- Capacitat d'iniciativa.
- Participació.
- Coresponsabilitat.
- Esperit de millora i capacitat autocrítica.
- Privacitat.

En aquestes actituds, cal incloure els comportaments associats en les nostres relacions presencials amb el ciutadà. Aquests comportaments associats són actituds verbals, actituds gestuals, escoltar activament, conducta assertiva i conducta empàtica:

Actituds verbals:

- Claredat i simplicitat en l'expressió.
- Adequació del vocabulari i del llenguatge segons el nivell cultural del nostre interlocutor.
- To de veu moderat i neutre.

Actituds gestuals:

- Mantenir el contacte visual, mirant als ulls.
- Saludar també amb la mirada.
- Somriure.
- Gest receptiu i obert.
- Postura gestual no agressiva.

Escoltar activament:

- Saber escoltar i entendre allò que ens demanen.
- Saber identificar el problema.
- Oferir la informació necessària encara que no ens la demanin.

Com demostrar que s'escolta activament:

- Demostrant interès per la persona que s'adreça a nosaltres.
- Escoltant fins que l'interlocutor acabi (generalment, el més important es troba en les últimes paraules).
- Demostrant atenció amb gestos físics.
- Comprovant que s'ha entès exactament.
- Ajudant l'emissor a estructurar les seves idees (evitant caure en la temptació de substituir els seus arguments amb les nostres idees).
- Prestant atenció al que no es diu.
- Valorant la posició de l'interlocutor (conducta empàtica).

Conducta assertiva:

L'assertivitat ens posiciona de forma serena davant de situacions conflictives i ens dota d'habilitats per no respondre a les agressions i superar l'actitud de resignació o d'impotència.

Conducta empàtica:

És l'habilitat de ser conscient de reconèixer, comprendre i apreciar la situació i els sentiments dels altres en contraposició a la pròpia, sense que ens arribi a afectar. «Camina una estona amb les meves sabates», diu un proverbi indi.

Com demostrar empatia:

- Mantenint una disposició física i psicològica per escoltar el missatge i llegir el llenguatge gestual.
- Demostrant que entenem el punt de vista de l'altre i estem disposats a parlar d'allò que considera important.
- Expressant mitjançant el nostre estil verbal i afectiu que hem entès el missatge i com ens arriba.
- Prestant atenció a la resposta i llegint els senyals corporals que afirmen que s'ha entès el missatge.
- Evitant l'avaluació, el judici o la desqualificació.

Comportaments que faciliten l'empatia:

- Parafrasejar els continguts.
- Projectar o reflectir les conseqüències.
- Reflectir sentiments subjacents.
- Convidar a noves aportacions.
- Respostes no verbals d'escolta.

Resum

Aquest capítol ens explica quines són les expectatives implícites i explícites dels ciutadans en la seva relació amb l'Administració més enllà de la resolució de la seva demanda. Quines habilitats, actituds i valors hem de tenir per aconseguir l'excel·lència en l'atenció i com s'ha de gestionar l'atenció presencial per tal d'aconseguir la satisfacció del ciutadà.

Les oficines locals d'habitatge i el personal que hi ha al servei

Una part molt important de la relació amb el ciutadà en temes d'habitatge es produeix a les oficines d'habitatge, especialment de manera presencial, però també mitjançant el telèfon o Internet. El model organitzatiu, el disseny de l'oficina, la gestió de cues i el perfil del personal de les oficines són aspectes centrals de la qualitat de l'atenció.

Objectius:

- Aprendre a organitzar les oficines d'habitatge.
- Orientar la gestió d'habitatge al ciutadà.
- Definir el perfil del personal de les oficines d'habitatge.

Les OLH i el personal al seu servei

Són el primer contacte amb el ciutadà pel que fa a habitatge a la ciutat, i sovint esdevé la imatge que aquest es forma del conjunt de la institució.

Una oficina d'atenció al ciutadà en l'àmbit de l'habitatge atén de manera presencial la demanda, però també pot ocupar-se de la demanda telefònica, per carta o Internet. Per fer-ho utilitza els mateixos recursos i només canvia de mitjà de difusió.

El model d'organització

Té dues parts diferenciades:

Gestió de cara al públic (front office): Tot allò que té a veure amb el contacte directe amb el ciutadà i amb la imatge que aquest es forma del conjunt de la institució, tant en l'atenció personal a les oficines com també en l'atenció telefònica, la correspondència postal o Internet.

Gestió interna (back office): Tota l'organització que és darrere de l'atenció directa i personal al ciutadà. Són tots els processos que s'executen i que l'usuari normalment desconeix, però que, malgrat això, es nodreixen de la gestió cara al públic i, alhora, la tornen a alimentar posteriorment.

La gestió de cara al públic té com aspectes essencials:

- La formació del personal.
- El model organitzatiu.
- La senyalització i disseny de l'oficina.
- La gestió de cues.

La gestió interna destaca per:

- Organització ràpida, de qualitat, eficient i orientada al ciutadà.

La gestió interna és l'instrument que garanteix la qualitat i eficiència de l'atenció, per la qual cosa caldrà que adapti l'organització, els processos, els sistemes informàtics i els protocols a l'objectiu principal. No ha d'emparar-se en lectures restrictives de la norma o el reglament que facin difícil el que pot ser fàcil amb un actitud més oberta.

Tradicionalment l'Administració ha funcionat amb departaments «estancs», incomprensibles per als ciutadans i afavoridors de cues i, alhora, de personal ociosos. Era el model d'especialistes coneixedors només de la seva part, amb puntes de feina d'acord amb el calendari administratiu propi i incapaços de col·laborar amb tasques d'altres «negociats». Aquest model ha generat especialistes temàtics, defensors del seu «tros». Ha beneficiat la imatge del departament per sobre de l'organització i d'empleats «servidors» dels caps, no dels ciutadans.

Per contra, el nou model facilita l'adequació dels recursos a les demandes dels ciutadans. Crea especialistes en el tracte amb el públic, potencia la imatge global de la institució i genera servidors dels ciutadans.

Les oficines d'habitatge han de participar d'aquesta nova filosofia d'atenció al ciutadà. Per aquest motiu cal ser conscient que som una part d'un tot, que és l'ajuntament, i que el ciutadà no s'adapta a l'organització sinó que és aquesta qui s'ha d'adaptar al ciutadà.

La senyalització i el disseny de l'oficina

Tant una cosa com l'altra han d'estar pensades per a la comoditat, accessibilitat i comprensió del ciutadà, no del personal que hi treballa.

Així, la senyalització no ha de reproduir els conceptes de la jerarquia de l'organització, (departaments, oficines, serveis, àrees), ni els noms administratius complexos, sinó que ha de ser senzilla, clara i compresa ràpidament pel ciutadà.

El disseny de l'oficina ha de ser còmode i auster, amb espais d'espera amplis. En aquest sentit, cal aprofitar que tenim allà el ciutadà perquè conegui millor els nostres serveis (és a dir, fullets, tríptics, enquestes de satisfacció, etc., han d'estar a disposició d'aquest). Ha de ser un ambient relaxant (amb música ambiental) on el ciutadà ha de sentir-se com més còmode millor.

Així mateix, ha de facilitar espais que garanteixin la privacitat dels ciutadans quan els temes susceptibles de ser tractats ho requereixin (per exemple, sala d'atenció individualitzada en oficines de benestar social o oficines d'habitatge).

La gestió de cues

El temps és un bé escàs per a tots. Cal trencar la imatge que anar a l'Administració equival a molt de temps perdut per esperes inacabables i problemes amb els documents que cal portar. Ja n'hi ha prou de l'Administració del «manca aquest document» o «torni vostè demà». El ciutadà que es desplaça a una oficina d'atenció presencial ha de fer en poc temps la seva gestió i ha de tenir la informació de tot allò que necessita per fer la gestió al moment.

Les cues són sempre un element de tensió per als ciutadans i per a la tasca d'atenció al ciutadà. Les cues per a serveis que afecten molt directament les persones, els béns o els drets poden acabar sent un factor de gran crispació. Per això cal un servei de recepció que demani quina és la gestió que vol fer el ciutadà i l'informi si té tot el necessari abans d'esperar el seu torn. Una vegada el ciutadà obté un número d'atenció en una taula o mostrador, cal que a través d'un monitor conegui quanta gent té al davant i el temps mitjà d'espera previst. Màxima informació i mínima espera, aquest és l'objectiu.

També hem de preveure amb antelació quan es pot produir una allau de demandes per un tema concret. Sabem els calendaris administratius i tenim l'experiència del comportament ciutadà davant de les campanyes i els horaris en els quals, normalment, es concentra major volum de gent. Això, acompanyat d'una certa intuïció, ens ha de permetre ges-

tionar amb temps els recursos necessaris per donar la resposta adequada i garantir una bona atenció.

No totes les gestions són iguals: n'hi ha de senzilles i n'hi ha de més complexes. De la mateixa manera, no tots els ciutadans són iguals i alguns requereixen més temps per entendre el que cal fer. Per això, disposarem l'atenció en forma de taulell o taula, en funció d'aquesta realitat i, prèviament, a la zona de recepció i d'informació, s'encaminarà el ciutadà d'acord amb aquesta distinció.

Telèfon i Internet

Si bé els models generals d'atenció explicats en aquest capítol i l'anterior també són aplicables a la relació amb el ciutadà mitjançant telèfon i Internet, cal tenir en compte les característiques específiques de cada mitjà.

El telèfon té el desavantatge de la manca de proximitat física amb el ciutadà i la veu és l'únic contacte. Per això, cal tenir cura de no fer esperar, ser clar i concís en la comunicació i trobar el to de veu adient per al nostre interlocutor. També és important, sempre que els recursos ho permetin, que l'atenció telefònica es tracti de manera independent de l'atenció presencial per tal d'evitar que el ciutadà que espera vegi incrementat el temps d'atenció per les interrupcions que causen les trucades que són ateses preferentment i sense respectar torns.

Internet, mitjançant el correu electrònic, requereix bàsicament una resposta immediata de recepció i una resposta diligent d'informació o resolució del problema. En alguns casos, pot estar protocolitzada; en d'altres, caldrà personalitzar-la.

El factor humà: el personal

Hi ha quatre perfils d'èxit:

Els coneixements: Ha de ser un personal polivalent amb coneixement en tècniques de gestió de la informació, tècniques de comunicació, coneixements informàtics a escala d'usuari i coneixement de la institució i el territori en què aquesta actua.

En aquest darrer aspecte, cal que conegui l'organització, en general, i la seva unitat, en particular, és a dir, les eines que faciliten les tasques de treball, els canvis que es van produint, els drets dels ciutadans, els objectius del servei i els circuits interns de funcionament.

Les actituds: Ha de ser un servidor del ciutadà, ha de tenir afany per solucionar problemes i resoldre situacions, ha de ser imparcial i s'ha d'adaptar a la cultura del ciutadà, no refugiar-se en un llenguatge inintel·ligible per aquest i, finalment, ha de tractar d'explicar les coses més complicades de la manera més senzilla possible.

Ha de tenir una actitud accessible, ha de ser comprensiu i àgil, i el seu treball ha d'estar presidit pels valors de respecte, responsabilitat, amabilitat, adaptabilitat, educació, objectivitat, positivisme, resolució, paciència, honradesa, constància, discreció i seguretat.

La formació: Ha d'estar informat permanentment dels canvis de l'organització i el territori i, en aquest sentit, cal un reciclatge professional continuat. És convenient que hi hagi una rotació en els diferents llocs que configuren la gestió del servei. Ha de conèixer les dificultats del *back office* i la pressió del *front office*. Ha de treballar en la recollida d'informació i en les relacions amb les fonts, ha de fer-ho també en els sistemes d'emmagatzematge i en les difusions de productes no personalitzats. Totes aquestes funcions li donaran una visió més completa i global de tot l'engranatge i, per tant, tindrà millors respostes i serà més comprensiu amb l'organització i el personal que hi ha al servei.

La motivació: Els coneixements, les actituds, la formació no són suficients per aconseguir la màxima valoració del ciutadà: cal també la implicació professional del personal.

Resum

El capítol ha definit breument els trets essencials que ha de tenir una oficina d'habitatge i el personal que hi ha al servei per aconseguir posar el ciutadà en el centre de la solució, i no del problema.

La gestió de la informació

Les OLH, per raó dels serveis que presten, gestionen un gran volum d'informació que cal sistematitzar. També necessiten la informació de retorn que ciutadans i institucions els poden fer arribar per millorar els seus serveis. Finalment, han de conèixer tots els requeriments legals que avui ofereix el tractament de la informació dels ciutadans.

Objectius:

- Aprendre a gestionar la informació a les OLH.
- Millorar la relació amb les fonts d'informació.
- Gestionar la informació de retorn per millorar l'atenció al ciutadà.
- Respectar els drets ciutadans pel que fa a la privacitat de la informació.

Fonts d'informació i tractament

Abans d'explicar com funciona la gestió de la informació en les fases de recollida i tractament, cal definir què és la «informació al ciutadà».

La informació al ciutadà pretén ser una informació objectiva, transmesa per mitjans accessibles al ciutadà i amb un llenguatge que els sigui comprensible. És una informació sense opinió, valoració o justificació. És el ciutadà qui opina, valora, jutja i escull a partir del coneixement de l'oferta.

L'objectiu de la informació al ciutadà és aconseguir que aquest disposi d'informació quan, com i on la necessiti per gaudir de les ofertes dels seu entorn i per afavorir la participació ciutadana en la gestió de l'Administració pública.

La informació és un indicador de la qualitat de vida dels ciutadans i els destinataris són tots els ciutadans sense distinció d'edat, costums, nivell cultural o de renda, etc.

La informació ciutadana que ofereix l'Administració abasta no només la que crea ella mateixa sinó també la que es produeix pel dinamisme social en el territori o ciutat a la qual servim.

A l'hora de gestionar-la, cal tenir en compte dos aspectes essencials:

La utilitat social: No s'ha de gestionar informació que no es pugui mantenir actualitzada i que no tingui un volum de demanda important. El motor d'actualització de la informació ha de ser la utilitat, i la selecció, el nivell d'eficàcia i eficiència en relació amb el cost de recerca, de tractament i de difusió.

La comprensió dels ciutadans: les informacions que requereixen experts o especialistes per a la seva consulta i recuperació no són informacions ciutadanes. Aquesta s'ha d'organitzar d'acord amb els usuaris (personal informador) i els destinataris (ciutadans). Els criteris de classificació i de recuperació de la informació han de ser comprensibles tant per part del personal com dels ciutadans.

Una descripció teòrica de la gestió de la informació a l'Administració pública descobreix tres funcions principals:

1. La recollida de la informació de les fonts ciutadanes i institucionals.
2. El tractament en els sistemes d'informació necessaris per emmagatzemar i recuperar la informació.
3. La difusió de la informació mitjançant els canals i mitjans que permeten que aquesta arribi al ciutadà.

L'Administració està molt acostumada a recollir, emmagatzemar i tractar la informació. Contràriament, no està en absolut habituada a difondre-la. Així i tot, és evident que una bona difusió requereix, d'entrada, una recollida i tractament adequats.

És lògic recomanar que el primer pas per implementar un model de gestió de la informació en l'àmbit de l'habitatge se centri en la posada en marxa del sistema de recollida i tractament de la informació.

Les fonts d'informació són els productors i proveïdors de la informació que necessitem. Són l'origen de totes les fases de gestió.

Podem classificar-les en dos tipus:

Institucionals: Corresponen als centres oficials i poden oferir informació molt variada (administrativa, cultural, sanitària, esportiva, etc.). Són internes, quan corresponen a la nostra mateixa organització, o externes, quan ens hem d'adreçar a una altra institució pública.

Ciutadanes: Quan neixen d'entitats i organitzacions ciutadanes que promouen activitats i ofereixen serveis. Cal distingir entre les que tenen finalitat de lucre i les que no.

La gestió de les fonts d'informació requereix un procés de sistematització de les fonts més importants per a la nostra tasca i l'establiment de relacions permanents. Cal també marcar la caducitat de la informació i promoure una actitud proactiva d'anticipació condicio-

nada per la periodicitat dels cicles anuals que ens permeten preveure determinats esdeveniments.

També serà molt important la nostra experiència professional per anticipar-nos a la gestió d'aquella informació que ens caldrà per a la demanda preferent.

Per això, un dels sistemes necessaris per a la gestió de la informació serà aquell que s'ocupi de les fonts, de la qualitat i l'oportunitat de la informació que aquestes proporcionen.

En el cas de la informació que genera la mateixa organització, campanyes cíviqes o informatives, la millor font és la participació directa dels responsables en l'elaboració i preparació de la campanya, tant pel fet de conèixer-ne el contingut com per influir-ne en la definició.

La informació que és recollida per diversos mitjans (premsa oficial, publicacions, telèfon, Internet) ha de ser sistematitzada i organitzada per al tractament informàtic posterior amb els sistemes d'informació.

Amb aquesta finalitat, el tractament de la informació té les fases següents:

- Buidatge, amb la recollida de la informació que realment interessa i desatenent aquella que és accessòria o no és útil per al nostre objectiu.
- Validació, amb la comprovació de la informació i, en molts casos, confrontant-la amb d'altres fonts.
- Parametrització, amb l'adaptació de la informació per emmagatzemar-la, d'acord amb les característiques de cada sistema d'informació.
- Emmagatzematge, amb la situació de la informació en el sistema adequat a les seves característiques.
- Selecció, amb la definició de quin tipus d'informació es requereix.
- Recuperació, amb l'accés al sistema d'informació i seleccionant els continguts.
- Difusió, amb la transmissió de la informació als destinataris per diversos mitjans i canals.
- Retorn, amb la recollida de la retroacció dels ciutadans.
- Avaluació, amb la gestió de tot el procés per a la millora continuada.

Sistemes d'informació

Els sistemes d'informació són els instruments informàtics que ens permeten emmagatzemar la informació i recuperar-la en consultes en línia (*on line*) i en exploracions fora de línia (*off line*).

Els hem de concebre en funció de la tipologia de la informació i de les aplicacions que podem preveure que utilitzarem.

La creació dels sistemes d'informació s'ha de construir a partir dels criteris següents:

- La definició de la informació que cal situar.
- L'estructuració per camps o per paraules clau de recerca.

- La concepció del sistema segons la tipologia de la informació.
- La configuració de l'estructura informàtica en termes ambiciosos de previsió de futur.
- La facilitat en la recuperació de la informació.
- L'organització de la informació amb criteris d'utilitat per a la demanda i no amb la del model dels experts.
- La de temps de resposta curts, amb diverses possibilitats d'accés.

A continuació podem veure alguns dels sistemes més usuals i bàsics de l'Administració:

Sobre l'Administració:

- Funcions i guia de les dependències.
- Tràmits i gestions administratives.
- Agendes i calendaris.

Sobre la ciutat i el territori:

- Repertori d'entitats, equipaments i centres oficials.
- Agenda d'activitats.
- Serveis permanents, d'urgència i telèfons d'utilitat.
- Guia de carrers i transport públic de la ciutat.

Aquests sistemes d'informació són els que tenen una major demanda per part del ciutadà, tot i que cal disposar d'altres sistemes més específics d'acord amb l'àrea d'actuació.

La informació de retorn

Els mitjans de difusió són canals de doble sentit. A més de la seva funció d'informació al ciutadà, s'utilitzen com a *feedback* comunicatiu.

En aquest sentit, podem diferenciar els mitjans de difusió que poden ser subjectes i canals de la informació de retorn, i aquells que només poden ser-ne subjectes.

La informació de retorn pot ser impulsada per l'Administració o sorgir de manera espontània dels mateixos ciutadans, a partir d'una voluntat de col·laboració, de la constatació d'un problema o un error, i com a resultat d'una consulta mal resolta.

Els formats de la informació de retorn poden ser:

- Les queixes ciutadanes i els agraïments sobre el funcionament de l'oficina i la ciutat.
- Iniciatives i suggeriments sobre la millora de la gestió de la institució.
- Les notificacions d'errors, canvis i novetats a partir dels productes de difusió.
- Les enquestes de satisfacció dels serveis i del funcionament de l'OLH.
- Els estudis d'opinió pública sobre un determinat tema.

És útil i necessari que l'Administració faciliti la participació dels ciutadans en la informació de retorn a través de sistemes com les bústies de suggeriments, les bustiades amb

respostes franquejades, els telèfons 900 gratuïts per proposar millores o notificar incidències.

Tot això ajudarà a bastir també la informació per a la gestió. Les demandes ciutadanes, el pols de la ciutat o el territori, caldrà completar-les amb elements com ara dades estadístiques o estudis de necessitats o avaluació de funcionament.

Aquest gran volum d'informació podrem analitzar-la i sintetitzar-la en informes per a la gestió i la decisió destinats als nivells més alts de comandament tècnic i polític de l'organització, i tindrà un paper destacat en la conformació de decisions a partir del coneixement de les preocupacions de la ciutadania.

Servirà, també, per conèixer l'efecte de les campanyes i l'acció de la institució en diferents camps del teixit social i, per tant, si s'escau, per emfatitzar determinats aspectes, o fins i tot per canviar orientacions o replantejar projectes.

Privacitat, legalitat i informació sensible

L'activitat que es genera sobre el ciutadà i l'opinió pública a través de les accions previstes en el pla de comunicació està limitada per la legislació que fa referència als drets del ciutadà a la informació i al tractament d'informació sensible, molt especialment en el moment que aquestes accions es desenvolupin sobre els mitjans de comunicació i, per tant, la informació tingui un impacte públic de caràcter general.

El marc principal és la mateixa Constitució, que estableix els drets i els límits de la llibertat d'expressió i del dret a la informació en l'article 20. Destaquem els aspectes que més afecten la gestió de la comunicació i la informació de la institució.

Els drets de la persona com a límit del dret de la informació: l'honor, la intimitat i la pròpia imatge

L'article 20.4 de la Constitució espanyola estableix que la llibertat d'expressió i el dret de la informació tenen el seu límit en el respecte als drets reconeguts en el títol I, als preceptes que es desenvolupen i, especialment, al dret a l'honor, a la intimitat i a la pròpia imatge.

El dret a l'honor: És el dret al respecte a la reputació, el bon nom o la fama d'una persona davant dels altres que pot ser al·legat per persones físiques o jurídiques. Es considera igualment que el bon nom o prestigi social d'una entitat també és un bé jurídic protegible.

Per tal que es consideri una intromissió il·legítima en l'honor de les persones o entitats, s'han de complir els requisits següents:

- Un atac a l'honor s'ha de manifestar públicament. Únicament es produeix atemptat quan l'ofensa és pública. Per tant, no es té en compte la temptativa.
- La manifestació d'una intromissió il·legítima s'ha de produir formalment, és a dir, en un escrit publicat o en declaracions emeses per ràdio o televisió.

El dret a la intimitat: És el dret que reconeix que ningú no pot envair l'àmbit de la vida privada d'una persona. Aquest dret s'atribueix essencialment a persones individuals. Els instruments jurídics de protecció són la Llei de protecció civil del dret de l'honor i el dret a la rectificació.

El dret a la pròpia imatge: És el dret que té tota persona a negar-se a la reproducció de la seva imatge física per qualsevol mitjà tècnic. En aquest sentit, l'afectat pot negar-se a qualsevol reproducció no autoritzada, així com a la difusió posterior de la imatge.

Limitacions al dret del ciutadà a la informació

La llei també estableix límits al dret a la informació pel que fa als secrets oficials. Els principals són:

- El secret en les actuacions parlamentàries, recollit en l'article 80 de la Constitució i en el Reglament del Parlament de Catalunya.
- Els secrets oficials en l'àmbit de l'Administració pública, reglamentats en la regulació dels secrets oficials en la Llei 48/1978, de 7 d'octubre.
- El secret de sumari, regulat en el Codi penal (articles 360 i 367) i en la Llei d'enjudiciament criminal (article 301).
- Limitació de l'accés dels mitjans de comunicació a les sales de vista. L'article 120 de la Constitució indica que les actuacions judicials seran públiques menys en determinades excepcions. En aquest cas, són les que afecten el secret de sumari.

Igualment, la llei preveu la tipificació de delictes que estan previstos en el Codi penal amb referència a les limitacions dels dret d'informació.

Aquests delictes afecten el dret de l'honor de persones i institucions, la intimitat personal i familiar i la pròpia imatge. Tot i que els delictes contra l'honor es consideren tradicionalment de caràcter privat, aquells que afecten autoritats, funcionaris i institucions són de caràcter públic, i hi pot actuar directament el Ministeri Fiscal sense necessitat de denúncia prèvia per part de la part ofesa.

La protecció de l'honor s'efectua penalment mitjançant la tipificació dels delictes d'injúries i calúmnies. Es considera calúmia la falsa imputació a una persona determinada d'un delictes de caràcter públic. I es considera injúria tota expressió proferida o acció executada en deshonra, descrèdit o menyspreu d'una altra persona.

Tant la calúmia com la injúria són delictes que poden expressar-se verbalment o a través d'un mitjà de comunicació. El Codi penal els considera com a comesos per escrit i amb publicitat quan es donen a conèixer, a través de mitjans impresos o audiovisuals, a més de deu persones.

Tractament de la informació sensible

El gran desenvolupament de les TIC i l'aparició d'un nou mercat de dades personals ha plantejat un escenari en què l'individu pot perdre el control de la seva pròpia privacitat i

de la informació circulant que fa referència a si mateix, amb l'ús abusiu i il·legítim de les seves dades més personals.

Un nou dret de la persona s'ha reconegut en l'àmbit internacional. Es tracta del dret a la protecció de les dades personals. En aquest sentit, i dins d'aquest context, les Corts espanyoles van aprovar la Llei orgànica 5/1992, de 29 d'octubre, de regulació del tractament informatitzat de les dades de caràcter personal. Aquesta llei va ser objecte de recursos d'inconstitucionalitat que van presentar el Govern i el Parlament de Catalunya, i es va aprovar, més tard, la Llei orgànica 15/1999, de 13 de desembre, de protecció de dades de caràcter personal.

Dins d'aquest context, el Parlament de Catalunya va aprovar la Llei 5/2002, de 12 d'abril, amb la qual es va crear l'Agència Catalana de Protecció de Dades, que va iniciar les seves activitats el 17 de juny de 2003.

L'Agència Catalana de Protecció de Dades és l'instrument que vetlla pel bon funcionament de la recollida i el tractament de les dades personals i el respecte dels drets fonamentals dels ciutadans en els àmbits que marca la llei.

La legislació en matèria de protecció de dades:

- Protegeix les persones físiques: Garanteix i protegeix el tractament de dades personals, les llibertats públiques i els drets fonamentals de les persones físiques, específicament el dret a la intimitat personal i familiar.
- Afecta el tractament de dades de caràcter personal: Qualsevol informació referent a persones físiques identificades i identificables. Igualment fa referència als fitxers, així com a qualsevol conjunt organitzat de dades personals.
- Garanteix el dret d'informació al tractament de dades: Els interessats als quals se sol·licitin dades personals se'ls ha d'informar prèviament de manera expressa, precisa i inequívoca.
- Assegura el consentiment de l'afectat: El tractament de les dades personals requereix el consentiment inequívoc de l'afectat, llevat dels supòsits previstos per l'Administració pública.
- Assegura l'accés, la rectificació i la cancel·lació de dades: L'interessat té dret a sol·licitar i obtenir gratuïtament informació de les seves dades de caràcter personal sotmeses a tractament. També garanteix l'obligació al responsable del tractament a fer efectiu el dret de rectificació o cancel·lació de dades de l'interessat en un termini de deu dies.
- Comunicació de dades entre administracions públiques: Les dades de caràcter personal recollides per una administració pública es poden comunicar a altres administracions. Només poden ser objecte de comunicació les dades que una administració pública obtingui o elabori per a una altra.

El tema desenvolupat explica amb detall les fases de la gestió de la informació i les claus de l'èxit d'aquesta gestió. Es descriuen les fonts d'informació i els sistemes emprats més habitualment a l'Administració local. També fa referència a la importància d'aconseguir, millorar i utilitzar la informació de retorn que ens arriba dels ciutadans, entitats i organitzacions. Es destina un apartat a reflexionar sobre la privacitat, i el que podem anomenar *informació sensible*.

L'opinió pública

Parlem d'opinió pública per referir-nos a la suma d'una sèrie d'opinions individuals que neixen en el si d'un grup de persones afectades per idèntiques preocupacions i que normalment es tradueixen en reaccions i comportaments col·lectius.

- Reconèixer els mecanismes de formació de l'opinió pública.
- Fomentar la participació ciutadana.

La percepció i la valoració coincident que tenen un grup nombrós de persones sobre aspectes importants de la vida social es va conformant en un procés de dinàmica social.

Un determinat nivell d'opinió pública requereix un període de gestació en el qual incideixen multitud de factors:

- Els valors predominants en l'entorn social immediat.
- Els canvis ambientals i circumstancials que poden fer variar aquests valors.
- La incidència de grups de pressió, entitats i organitzacions de defensa de drets civils, de consumidors, etc.
- Les característiques i el paper dels líders d'opinió.
- La incidència dels mitjans de comunicació social.

Es produeix opinió pública en el moment en què l'entorn més proper a un col·lectiu es veu alterat per algun succés o informació nova que amenaci d'interferir l'estabilitat del grup.

Les accions de comunicació no tenen una incidència directa sobre la formació de l'opinió pública. Però, en canvi, sí que poden influir en alguns aspectes per a la formació de l'opinió pública:

- Augmentant la notorietat pública de l'entitat en difondre informació de manera estable i constant.
- Influint en un sentit en la creació d'un determinat estat d'imatge pública.
- Reafirmant les actituds favorables i, per tant, generant fidelització.
- Corregint les distorsions i actuant sobre les actituds negatives o resistents.

El paper dels mitjans de comunicació

El paper dels mitjans de comunicació és fonamental en la formació de l'opinió pública. Tot i que avui es parla d'opinió publicada, per diferenciar una tendència d'opinió d'un o diversos mitjans de comunicació de masses de l'opinió sobre les mateixes qüestions de sectors socials dels ciutadans, és ben cert que la influència dels mitjans de comunicació acostuma a ser decisiva en la configuració de l'opinió pública.

En aquest àmbit és difícil distingir si els mitjans de comunicació reflecteixen un determinat estat d'opinió pública, o bé si són els continguts dels mitjans de comunicació els que mediatitzen l'opinió pública. Els dos extrems poden ser certs.

Tot i això, la tendència és avui creure que tenen més importància les persones i l'entorn immediat que els envolta (família, grups de referència, líders d'opinió i grups de pressió) que no pas la influència directa dels mitjans de comunicació. La incidència dels mitjans de comunicació en la formació de l'opinió pública és fonamental, però de manera puntual i efímera: atenuant tendències per excés d'informació o, al contrari, amplificant les tendències per l'efecte mediatitzador de la informació.

Des del punt de vista de l'organització, les accions de comunicació de l'entitat incidiran sobre la formació de l'opinió pública en el moment en què creïn un estímul provocat per un esdeveniment o per la difusió d'informació.

Canals d'expressió de l'opinió pública

Un gest inequívoc d'expressió d'opinió pública pot ser una revolta popular, una manifestació per protestar contra una decisió política per demostrar un estat d'ànim crispat. El cas de l'enfonsament d'un edifici al barri del Carmel, a Barcelona, o els problemes d'inseguretat ciutadana en zones d'urbanitzacions de Barcelona poden ser-ne dos exemples clars.

Així i tot, l'estat d'opinió pública no sempre es manifesta. Pot estar latent, «en silenci». El fenomen del bloqueig de la informació (afers que formen part de la preocupació dels ciutadans, però que no sempre estan presents als mitjans de comunicació), o el caràcter de l'agenda informativa (els criteris que fan decidir què es noticia i què no, és a dir, el que surt o no surt com a actualitat), dels quals no pot escapar l'activitat informativa dels mitjans de comunicació, contribueixen directament en aquest fet.

La participació ciutadana

Des de l'Administració hem de fomentar la participació dels ciutadans en els àmbits de la gestió de la col·lectivitat. No és suficient conèixer la «posició» dels ciutadans sobre un tema a partir dels elements que hem vist abans. Cal construir canals on l'opinió pública organitzada (entitats, associacions, plataformes, etc.) pugui participar de la vida pública i els ciutadans individuals, no organitzats, puguin tenir l'oportunitat, en els casos que definim, d'expressar la seva opinió, sigui vinculant o no la decisió col·legiada dels representants polítics. Les noves tecnologies ens obren moltes portes en aquest darrer cas.

La lògica política de la rendició de comptes dels electes en els mandats i legislatures, que es basa en la poca memòria dels electors, es difumina en el que podríem anomenar *democràcia electrònica*. Obrim pas a una democràcia més participativa on els ciutadans poden ser consultats en una multitud de temes que afecten la seva vida quotidiana.

En aquest sentit, en l'àmbit de l'Administració local es reconeix a la llei la convocatòria de referèndums consultius per temes d'especial interès per a una comunitat local. Molts ajuntaments han iniciat, en els darrers temps, el procés del que s'anomena «pressupostos participatius»; els ciutadans són consultats amb diversos mètodes sobre les prioritats en les inversions d'un municipi. És més, els ajuntaments tenen consells consultius de participació en els diferents àmbits sectorials de les seves polítiques.

La darrera iniciativa digna d'esment és la que han posat en marxa ajuntaments com ara el de Barcelona, creant un «consell ciutadà» on, a més de representants de l'Ajuntament i entitats, hi participen ciutadans individuals que, prèvia inscripció a un registre de ciutadans interessats, han estat escollits per sorteig.

Es tracta, en definitiva, de millorar la democràcia, fent-la de més qualitat. Dit d'una altra manera, comptant més amb els ciutadans. Així, el ciutadà participa no només per votar cada quatre anys, sinó també en aquelles ocasions en què la decisió, per important, transcendent, o fins i tot conflictiva, així ho requereixi.

Resum

Aquest capítol fa un repàs de la importància de l'opinió pública en la definició de les polítiques públiques i en la gestió dels serveis públics; com es forma, per quins canals s'expressa, el paper dels mitjans de comunicació i la necessitat de fomentar la participació dels ciutadans en els afers públics per conèixer millor les seves necessitats i expectatives.

Annex

Glossari de termes

Anàlisi DAFO: És una eina que permet creuar i enfrontar els factors positius i negatius dels entorns interns i externs de l'organització amb l'objectiu de determinar amb exactitud el posicionament actual de la institució.

Assertivitat: Habilitat de comunicació segons la qual mantenim la nostra posició sense agressivitat i sense cedir en postures que no volem adoptar.

Briefing: És el document que la institució prepara i lliura a l'agència de comunicació, relacions públiques o publicitat per definir l'encàrrec i on s'inclou informació dels objectius, les característiques, limitacions i el pressupost.

Comunicació ascendent: És aquella que es produeix de subordinats a caps.

Comunicació descendent: És aquella que es produeix de caps a subordinats.

Comunicació horitzontal: És aquella que es dona entre funcions que ocupen una mateixa jerarquia.

Comunicació interna: És aquella que es produeix en xarxes de comunicació que es desenvolupen en l'entorn intern d'una organització.

Conflicte mediàtic: Es produeix quan una crisi esdevé notícia i és amplificada dins d'una espiral informativa sobre la qual l'organització no té control, no sap com contestar o manté postures inadequades.

Consell ciutadà: Òrgan de participació ciutadana creat per l'Administració.

Crisi: És un esdeveniment, conflicte o contingència inesperada i no desitjada que altera l'equilibri en les relacions entre l'organització i el ciutadà.

Diagnosi institucional: Diagnosi que realitzem a partir de les dades qualitatives i quantitatives obtingudes en el procés de detecció de les necessitats socials. Sobre aquesta diagnosi sustentarem el pla de comunicació.

Empatia: Habilitat de comunicació segons la qual entenem la posició de l'altra persona i li ho demostrem en la comunicació.

Escolta activa: Habilitat de comunicació segons la qual escoltem l'altra persona sense emetre judicis i mostrant evidències que hem rebut, entès i assimilat el missatge.

Gestió de cara al públic (*front office*): Tot allò que té a veure amb el contacte directe amb el ciutadà i amb la imatge que aquest es forma del conjunt de la institució, tant en l'atenció personal a les oficines com també en l'atenció telefònica, la correspondència postal o Internet.

Gestió del coneixement: Sistema per dirigir la recopilació, l'organització, el processament, l'anàlisi i la distribució de l'experiència i la informació dins d'una organització.

Gestió interna (*back office*): Tota l'organització que és darrere de l'atenció directa i personal al ciutadà. Són tots els processos que s'executen i que l'usuari normalment desco-neix, però que, malgrat això, es nodreixen de la gestió cara al públic i, alhora, la tornen a alimentar posteriorment.

Imatge pública: La percepció que tenen els ciutadans d'una organització o persona.

Investigació social: Procés d'aproximació a una realitat social sustentada amb models metodològics i eines d'investigació empírica.

Màrqueting: Conjunt d'estratègies i tècniques que ajuden a conèixer i vendre un producte o servei.

Opinió pública: Manifestació de l'estat d'ànim d'un col·lectiu respecte d'una imatge psicològica compartida relacionada amb algun aspecte controvertit de la realitat i sobre el qual el grup pren una posició.

Percepció de qualitat de servei: La percepció de qualitat es dona quan les percepcions que té el ciutadà del servei rebut superen les expectatives que esperava del servei i la persona.

Pla de comunicació: Document en què queda reflectida l'estratègia de comunicació institucional. Defineix els criteris bàsics de comunicació durant un període que pot coincidir amb el període de mandat, i els criteris bàsics que configuraran les accions i campanyes per exercici.

Planificació de mitjans: Conjunt de decisions que es prenen per desenvolupar una campanya o acció de comunicació determinada. Aquestes decisions tenen a veure amb els suports i els mitjans que s'utilitzaran, el pressupost i el calendari (*timing*).

Prescriptor: Persona que aconsella o influeix a una altra o a un col·lectiu.

Públic objectiu (*target*): Públic a qui va dirigit una campanya de comunicació.

Qualitat: Es diu de la valoració més o menys positiva que es fa d'un producte o servei.

Retroacció (*feedback*): Retorn que es té en un acte comunicatiu.

Sondeig d'opinió: Procés d'investigació realitzat a partir d'enquestes, que té com a objectiu mesurar aspectes concrets i temporalment molt localitzats sobre l'estat d'opinió del ciutadà.

TIC: Sigles que corresponen al nom de «tecnologies de la informació i la comunicació».

Preguntes més freqüents

Com incideixen els mitjans de comunicació en la formació de l'opinió pública?

El mitjans de comunicació són elements destacats en la conformació de l'opinió pública però no els únics. En funció de la credibilitat i seriositat del mitjà, serà més o menys influent.

Quan una organització o algun dels seus membres representatius es troba en risc de perdre la credibilitat, quina o quines són les actuacions més adequades per recuperar-la?

Reconèixer els errors i aparèixer davant l'opinió pública dient la veritat.

Un dels elements de valoració dels serveis és la relació entre prestacions rebudes i costos. En el cas dels serveis d'habitatge, com es produeix aquesta valoració?

En la percepció de qualitat i eficàcia del servei.

És convenient contestar les cartes al director publicades als mitjans escrits?

Sempre. Està comprovat que una de les seccions més llegides dels diaris i altres mitjans escrits són les cartes al director. Aquesta ha de ser una de les seccions sobres les quals hem de fer un seguiment constant. La resposta del portaveu de l'organització a una carta que faci al·lusió a aquesta té un doble impacte: d'una banda, donar resposta a una inquietud, suggeriment, preocupació o queixa concreta d'un ciutadà –el signant de la carta–, i d'una altra banda, la bona imatge pública que aquest fet genera, ja que es trasllada el missatge que l'organització sempre dona resposta al ciutadà.

Els seguiments de premsa impliquen una anàlisi de continguts de les notícies?

Sí. Realitzar un seguiment de premsa té una doble funció: una és recopilar estadísticament l'impacte que té l'organització sobre els mitjans escrits i audiovisuals. Aquesta és purament quantitativa, és a dir, quantes insercions, notícies, etc., ha generat una acció, com per exemple l'emissió d'un comunicat de premsa. L'altra és una anàlisi dels continguts de les informacions aparegudes. Aquest estudi ens serà de gran ajuda per preveure les tendències que marquen les agendes i el posicionament dels mitjans respecte l'organització, però també ens poden oferir indicadors sobre el comportament probable de l'opinió pública. Per realitzar l'anàlisi de continguts, ens podem servir d'un qüestionari o *check-list* precodificat amb els ítems significatius que ens siguin més pertinents (per exemple, tendències, valors, representacions estereotipades d'un tema, etc.).

Quan s'ha de fer servir el dret de la rectificació?

La llei garanteix que qualsevol representant de l'autoritat pública que hagi estat referenciat de forma inexacta en un mitjà de comunicació pugui exigir que es rectifiqui la informació en un lloc preferent, i en el mateix espai o temps emprat. Aquesta disposició s'utilitza poques vegades, ja que molt sovint les informacions inexactes que apareixen en els mitjans de comunicació són producte d'algun error o de la mala interpretació d'un periodista. En aquest sentit, caldrà negociar directament amb el periodista o amb els directors dels mitjans, si s'escau. És important mesurar molt bé la conveniència d'exigir el dret de rectificació per la via legal i actuar amb sentit comú. La gestió adequada d'un conflicte amb un mitjà de comunicació requerirà grans dosis de negociació i caldrà utilitzar els recursos de defensa legal només quan la gravetat del fet realment ho justifiqui.

És necessari fer obsequis als periodistes en les conferències de premsa o en esdeveniments especials?

El que realment agraeix un periodista és que se li faciliti la feina. Durant molts anys, moltes empreses privades han realitzat fortes campanyes on l'obsequi era més important que la notícia mateixa. Això ha arribat a generar queixes des del Col·legi de Periodistes de Catalunya i hi ha molts mitjans que han posat restriccions en l'acceptació d'obsequis o viatges per als seus periodistes. És adequat oferir un aperitiu lleuger segons l'hora en què es desenvolupi, o tenir algunes deferències en ocasions especials. El més important serà, en qualsevol cas, facilitar un bon dossier de premsa, material gràfic o l'accés a les persones per a entrevistes, que és el que facilita la feina de l'informador i el que realment agraeix.

Té límits legals l'activitat publicitària?

Sí. A més de les restriccions específiques pel que fa a les empreses productores de tabac i alcohol, hi ha restriccions de contingut, sobretot quan aquest contingut es pot considerar com a «publicitat subliminal». Generalment, les restriccions més importants es donen quan es generen anuncis la construcció dels quals es pot considerar que sobrepassa el que es coneix com a «llindar de percepció». Això es produeix, per exemple, quan un pla d'un anunci audiovisual dura menys d'un segon, cosa que està expressament prohibida.

Bibliografía

- AGUADERO, Francisco. *La comunicación social integrada* (El Ateneo, 1993).
- ARCEO VACAS, José Luis. *Fundamentos para la teoría y técnica de las relaciones públicas* (Promociones y Publicaciones Universitarias, 1988).
- BERNSTEIN, David. *La imagen de la empresa y la realidad* (Plaza y Janés, 1986).
- BLACK, Sam. *ABC de las relaciones públicas* (Gestión 2000, 1993).
- CARRASCOSA, José Luis. *Comunicación* (CDN, 1992).
- CHIAS, Josep. *El mercado son personas* (McGraw-Hill, 1991).
- CHIAS, Josep. *Marketing público* (McGraw-Hill, 1995).
- ECHEVARRIA, Koldo i LOSADA, Carlos. *Institucions i mètodes per millorar el funcionament de l'Administració pública* (Generalitat de Catalunya. Estudis, 1993).
- HABERMAS, Jürgen. *Historia y crítica de la opinión pública* (Gustavo Gili, 1981).
- MARTÍN MARTÍN, Fernando. *Comunicación empresarial e institucional* (Editorial Universitas, 1998).
- OCDE. *La Administración al servicio del público* (Ministerio de las Administraciones Públicas, 1993).
- PIÑUEL, José Luis. *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones* (Síntesis, 1997).
- PUIG, Toni. *La comunicación municipal cómplice con los ciudadanos* (Paidós Comunicación, 2003).
- REGOUBY, Cristian. *La comunicación global* (Gestión 2000, 1988).
- Tècnics de l'Ajuntament de Barcelona. *Barcelona: Gobierno y gestión de la ciudad* (Ajuntament de Barcelona, 1999).
- VILLAFANE, Justo. *La imagen positiva* (Pirámide, 1993).
- WESTPHALEN, M.H. *La dirección de la comunicación* (Ediciones El Prado, 1993).
- WEIL, Pascale. *La comunicación global* (Paidós, 1992).

Pàgines web:

<http://www.bcn.es>

<http://www.gencat.net>

<http://www.localret.es>

<http://www.acgp.lluert.net>

<http://www.upf.es>

<http://www.top.org>

<http://www.eapc.es>

La Diputació de Barcelona és una institució de govern local que treballa conjuntament amb els ajuntaments per impulsar el progrés i el benestar de la ciutadania.

La col·lecció **Documents de Treball** facilita als agents del món local documentació actualitzada per contribuir a la millora de la gestió de les polítiques públiques locals.

Aquest manual recull les pautes que han de seguir les oficines locals d'habitatge (OLH) per oferir una bona comunicació als clients, els ciutadans, responent les preguntes: per què, què, a qui, com i on comunicar, i oferint-nos un cas pràctic. També ens presenta les pautes que han de seguir perquè els ciutadans rebin una bona atenció a través dels servidors públics i tracta d'aspectes tant interns de les oficines (organització i senyalització) com de la gestió de la informació.

Diputació de Barcelona
Àrea d'Infraestructures, Urbanisme i Habitatge
Servei de Gestió i Habitatge
Comte d'Urgell, 187
Edifici del Rellotge
08036 Barcelona
Tel. 934 022 890 • Fax 934 022 891
s.gestiohab@diba.cat
www.diba.cat/dshua

