

La Comunicació Participativa: eina imprescindible per al Canvi Social.

DISSENY I APLICACIÓ D'UN PROCÉS DE COMUNICACIÓ
PARTICIPATIVA DINS DE LA FUNDACIÓ EMYS; UNA ENTITAT DEL
TERCER SECTOR MEDIAMBIENTAL.



Treball de Final de Grau
Ivette Casadevall Cufí
DNI: 07263547D
Tutora: Olga del Río

Grau en Publicitat i Relacions Públiques
Universitat de Girona

"A veces se confunde la 'libertad de expresión' con 'la libertad de presión'; o se le reduce a la voluntad de grupos de empresarios que deciden qué noticias existen y qué noticias no existen. Entonces lo principal para abrir un espacio nuevo que sea de veras una respuesta democrática a ese totalitarismo que confunde la comunicación con un negocio -cuando la comunicación es en realidad un derecho humano, no un negocio- lo más importante es que esos espacios nuevos sean de veras abiertos, que no sean miedos de comunicación sino Medios de Comunicación, donde se escuchen voces diversas, donde haya plena libertad para que la comunicación sea comunicación de verdad"

Eduardo Galeano

Agraïments

A Olga del Río, per haver-me fet de tutora del Treball de Final de Grau de manera exemplar, m'ha il·lustrat més del que podia demanar i imaginar sobre el tema que ens ocupa, ha estat allà en tot moment que l'he necessitat, m'ha ensenyat més del que necessitava per realitzar el projecte i ha aconseguit transmetre'm la passió que sent pel que fa de manera que jo m'he sentit més que motivada i apassionada pel projecte que he realitzat.

A en Marc Vilahur, en Pau Sunyer i la Montse Casalprim per haver-me recolzat en la realització del meu Treball de Final de Grau, per haver assistit a les sessions, per haver-me donat l'honor de formar part primer com a voluntària de la Fundació Emys i ara haver-me donant la oportunitat gegant de treballar amb vosaltres i formar part de la família. Gràcies.

Als voluntaris i col·laboradors de la Fundació Emys per haver participat i format part del procés de Comunicació Participativa, ja que sense ells no hagués estat possible realitzar el meu projecte.

A la Sílvia Massó i l'Aina Rovira, per haver compartit amb mi els mesos que he estat fent el projecte, haver-me donat forces quan me'n faltaven, haver-me recolzat en els moments durs però sobretot per haver celebrat les alegries. Gràcies per ser-hi sempre, són imprescindibles.

ÍNDEX

1	INTRODUCCIÓ	7
2	OBJECTIUS.....	9
2.1	PREGUNTA QUE VULL RESPONDRE:	9
2.2	OBJECTIUS DEL TREBALL:	9
3	EL TERCER SECTOR ESPANYOL	10
3.1	HISTÒRIA: PERQUÈ SORGEIX? ELS 3 SECTORS.....	10
3.2	ESTRUCTURA I ORGANITZACIÓ.....	11
3.3	LA COMUNICACIÓ AL TERCER SECTOR	13
4	LES ORGANITZACIONS MEDIAMBIENTALS	16
4.1	EL TERCER SECTOR AMBIENTAL.....	16
4.2	DEFININT LES ORGANITZACIONS MEDIAMBIENTALS A CATALUNYA: BARÒMETRE DEL TERCER SECTOR AMBIENTAL A CATALUNYA DEL O3SAC (2015)	16
4.3	LA COMUNICACIÓ A LES ORGANITZACIONS MEDIAMBIENTALS: BARÒMETRE DEL TERCER SECTOR AMBIENTAL A CATALUNYA DEL O3SAC (2015)	20
5	COMUNICACIÓ PEL CANVI SOCIAL	23
5.1	ORIGEN I PARADIGMES DE LA COMUNICACIÓ PEL DESENVOLUPAMENT.....	23
5.1.1	<i>El paradigma de la modernització.....</i>	23
5.1.2	<i>El paradigma de la dependència.....</i>	25
5.1.3	<i>El paradigma emergent de la Participació.....</i>	26
5.2	DEFINICIÓ I DEBAT SOBRE ELS TERMES.	27
5.3	LA COMUNICACIÓ PARTICIPATIVA PER AL CANVI SOCIAL	29
5.4	PUNTS FEBLES, CRÍTQUES I DIFÍCULTATS DE LA COMUNICACIÓ PARTICIPATIVA.....	31
5.5	PARTICIPACIÓ CIUTADANA.....	32
5.6	EL PROCÉS PARTICIPATIU DE LA COMUNICACIÓ	35
5.6.1	<i>Valoració de la Comunicació Participativa: eines d'anàlisi i recerca participatives.....</i>	35
5.6.2	<i>Definició de l'estratègia: estratègies de comunicació participatives.....</i>	38
5.6.3	<i>Implantació i execució de les activitats comunicatives.....</i>	40
5.6.4	<i>Avaluació de resultats.....</i>	40
6	LA COMUNICACIÓ PARTICIPATIVA AL TERCER SECTOR AMBIENTAL	42
6.1	LA FUNDACIÓ EMYS	42
6.1.1	<i>Missió, visió i valors</i>	42
6.1.2	<i>Àmbits de treball</i>	43
6.2	LA COMUNICACIÓ A LA FUNDACIÓ EMYS.....	44
7	APLICACIÓ PRÀCTICA DE LA METODOLOGIA DE COMUNICACIÓ PARTICIPATIVA A LA FUNDACIÓ EMYS	45
7.1	DISSENY DEL PROCÉS DE COMUNICACIÓ PARTICIPATIVA.....	45
7.2	TAULA D'OBJECTIUS, RESULTATS ESPERATS I ACCIONS.....	46
7.3	TAULA D'OBJECTIUS, RESULTATS ESPERATS I INDICADORS DE PROCÉS	48
7.4	ANÀLISI I DEFINICIÓ DE STAKEHOLDERS.....	50
7.5	DISSENY DEL PROCÉS PARTICIPATIU DE COMUNICACIÓ.....	51
7.6	TALLERS PARTICIPATIUS	53
7.6.1	<i>Taller 1: Disseny del taller de Recerca i anàlisi participatiu</i>	54
7.6.2	<i>Taller 1: Descripció i resultats del taller de Recerca i anàlisi participatiu</i>	58
7.6.3	<i>Taller 2: Disseny del taller sobre L'estratègia de Comunicació i els indicadors per avaluar 63</i>	
7.6.4	<i>Taller 2: Descripció i resultats del taller sobre L'estratègia de Comunicació i els indicadors per avaluar</i>	66

7.6.5	<i>Taller 3: Disseny del taller d'Avaluació dels resultats</i>	68
7.6.6	<i>Taller 3: Descripció i resultats del taller d'Avaluació dels resultats</i>	69
8	ANÀLISI DEL PROCÉS DE COMUNICACIÓ PARTICIPATIVA	70
8.1	ANÀLISI SEGONS LES ACCIONS I ACTIVITATS REALITZADES	70
8.2	ANÀLISI DELS INDICADORS DE PROCÉS	74
8.3	ANÀLISI DE RESULTATS ESPERATS I OBJECTIUS ESTRATÈGICS	80
8.3.1	<i>Interpretació dels resultats esperats</i>	80
8.3.2	<i>Anàlisi dels objectius estratègics</i>	82
9	CONCLUSIONS	84
10	BIBLIOGRAFIA	88

índex d'Imatges

Imatge A: Els 3 sectors	11
Imatge B: Classificació per àmbit d'actuació del Tercer Sector.....	12
Imatge C: dificultats en la Comunicació al Tercer Sector	15
Imatge D i E: La distribució i l'abast geogràfic de les entitats que han participat de l'estudi	17
Imatge F: any de constitució de les entitats.....	17
Imatge G i H: Forma jurídica de les entitats i Inscripció al Registre d'entitats de Medi Ambient i Sostenibilitat de la Direcció General de Polítiques Ambientals	18
Imatge I i J: tipus d'entitats i àmbits d'actuació	18
Imatge K: Participació a les assemblees de les organitzacions	19
Imatge L: persones voluntàries a les entitats del TSA	19
Imatge M: evolució del voluntariat al TSA a Catalunya.....	20
Imatge N: disposició d'un Pla de Comunicació.....	20
Imatge O: disposició d'un pla estratègic	21
Imatge P: principals reptes del Tercer Sector Mediambiental pels propers anys	21
Imatge Q: grau d'acord en que la societat reconeix suficientment el treball del TSA i els seus beneficis	22
Imatge R: evolució dels paradigmes de la Comunicació i el desenvolupament.....	23
Imatge S: paradigma de la Modernització de posar com a meta de Desenvolupament els països desenvolupats	24
Imatge T: paradigma de la Dependència.....	25
Imatge U: Comunicació pel Canvi Social	28
Imatge V: Comunicació Participativa.....	30
Imatge W: escala de Participació Ciutadana de Arnstein (1969)	33
Imatge X: anàlisi i recerca participatiu	36
Imatge Y: estratègia de Comunicació	39
Imatge Z: metodologia de treball de la Fundació Emys	42
Imatge AA: Stakeholders de la Fundació Emys	51
Imatge AB: il·lustració del procés de Comunicació Participativa	52
Imatge AC: primer taller de Comunicació Participativa	58
Imatge AD: primer taller de Comunicació Participativa	60
Imatge AE: primer taller de Comunicació Participativa.....	62
Imatge AF: segon taller de Comunicació Participativa	66
Imatge AG: segon taller de Comunicació Participativa	67
Imatge AH: tallers de Comunicació Participativa	73
Imatge AI: tallers de Comunicació Participativa.....	79

1 Introducció

Durant tota la carrera de Publicitat i Relacions Públiques he tingut la inquietud de quin seria el model a aplicar socialment de la Comunicació, ja que tota la carrera està plantejada des del punt de vista empresarial i de producte, i no hem tingut cap pinzellada sobre Comunicació a nivell social, des del punt de vista no lucratiu.

Quan vaig arribar a quart vaig pensar que volia marcar la diferència, utilitzar el Treball de Final de Grau per especialitzar-me en quelcom i poder treballar de manera diferent de com ens han ensenyat, agafant els coneixements adquirits durant la carrera però aplicant-los a un àmbit que em fos més còmode que la Publicitat i Relacions Públiques tal com les tenia enteses fins ara.

Gràcies a l'Olga del Río que em va aconsellar fer les pràctiques a Amnistia Internacional, vaig poder veure una vessant més social de la Comunicació, una vessant que no busca vendre ni crear marca, sinó un tipus de Comunicació dedicat al Canvi Social, a conscienciar a les persones sobre assumptes socials que ni al Mercat ni a l'Estat els interessa canviar, en el cas d'Amnistia Internacional sobre Drets Humans i justícia social.

Vaig pensar, tot i que fan molt bona feina, que amb la seva manera de treballar no n'hi havia prou, ja que gran part de la feina que fan és dedicada a recaptació de fons a través de campanyes i porta freda, i és un mètode bastant agressiu i molest que la ciutadania no té vist amb gaires bons ulls. Pot ser toca canviar la manera de fer les coses al Tercer Sector, vaig pensar.

Llavors fent una mica de recerca vaig estar llegint sobre Comunicació pel Desenvolupament i Comunicació pel Canvi Social, i em va semblar realment interessant i engrescador, sobretot quan vaig veure la Comunicació emergent en aquestes àrees: la Participativa.

I quina millor manera de validar el funcionament d'aquesta que comprovant si és útil o viable a través del disseny i l'aplicació d'un procés de Comunicació Participativa jo mateixa en una entitat del Tercer Sector que vulgui millorar la seva Comunicació i tingui o vulgui tenir una relació estreta i de confiança amb tots aquells públics clau de la seva organització.

Aquest projecte planteja un funcionament diferent per a la Comunicació al Tercer Sector i un model de Comunicació aplicable a les entitats i organitzacions més petites, tot involucrant a les persones properes a ells per tal de generar quelcom més que Comunicació, on més que el producte importa el procés i les persones, on més que el què importa el com.

Per tant serà de gran utilitat per a professionals de la Comunicació que vulguin treballar en l'àmbit social, per aquelles entitats o organitzacions del Tercer Sector que estiguin començant o canviant la seva Comunicació, o per aquelles entitats o organitzacions que no creuen en la Comunicació pel seu plantejament des del punt de vista lucratiu i no consideren rellevant treballar-la per falta de recursos perquè no els aportarà cap diferència.

Veurem doncs, com la Comunicació al Tercer Sector és una assignatura que des del sorgiment d'aquest ha estat pendent per a les entitats i organitzacions sense ànim de lucre, ja que la Comunicació convencional no és ni adient ni accessible per al Tercer Sector.

En aquest projecte veurem la història del Tercer Sector, el seu sorgiment i les barreres o dificultats que té la Comunicació per a les organitzacions sense ànim de lucre i veurem quin paper hi té, sobretot dins les organitzacions Mediambientals.

També farem un resum històric dels paradigmes pels quals ha passat la Comunicació pel Desenvolupament i incidirem en el paradigma de la Participació, on es planteja un nou model de Comunicació social molt més inclusiu basat en el diàleg amb els públics clau o Stakeholders.

Incidirem en la importància de la Comunicació per al Canvi Social com a eina de canvi en les estructures que ara mateix no resolen o gestionen problemes socials, i aquí és des d'on el Tercer Sector actua per donar solucions a aquestes problemàtiques, i quin paper hi té la Comunicació.

Veurem de què es tracta la Comunicació Participativa, quines són les seves característiques però també quines són les seves dificultats a l'hora d'aplicar-la, com també els diferents nivells de participació ciutadana i com ha de ser un procés de Comunicació Participativa.

Per tal de veure com funciona aquest tipus de Comunicació dissenyarem un procés de Comunicació Participativa per a una entitat del Tercer Sector Mediambiental i veurem com esdevé, quins resultats obtenim i si plantejat de manera estratègica és una bona eina de Comunicació per al Tercer Sector.

Un cop acabat el procés de Comunicació Participativa veurem si hem assolit els resultats esperats a través d'indicadors i, finalment, elaborarem unes recomanacions per a l'aplicació de la Comunicació Participativa al Tercer Sector.

2 Objectius

Per tal d'assolir tots els reptes que ens plantejem en aquest projecte primer establirem una pregunta que volem respondre i tot seguit una sèrie d'objectius a abastar.

2.1 Pregunta que vull respondre:

La Comunicació Participativa és una eina útil i viable d'aplicar al Tercer Sector Mediambiental per tal de fomentar el Canvi Social?

2.2 Objectius del treball:

1. Identificar les eines, estratègies i instruments de la Comunicació Participativa.
2. Generar a partir del marc teòric i la metodologia un procés de Comunicació Participativa i aplicar-lo en una entitat del Tercer Sector Mediambiental.
3. Analitzar si el procés de Comunicació Participativa és útil per a l'entitat i fomenta un Canvi Social.
4. Detectar a través d'indicadors si la Comunicació Participativa ha sigut satisfactòria tant pels integrants de la Fundació Emys com pels seus Stakeholders.
5. Elaborar recomanacions per a la incorporació de la Comunicació Participativa a les organitzacions mediambientals.

3 El Tercer Sector Espanyol

El Tercer Sector sorgeix fa pocs anys degut a una necessitat social de posar remei a problemes o necessitats que l'Estat i el Mercat no resolen. Clarificarem el sorgiment d'aquest i quin paper té la Comunicació actualment dins el Tercer Sector.

3.1 Història: perquè sorgeix? Els 3 sectors.

Un cop acabada la Segona Guerra Mundial les economies de mercat van ser reconstituïdes en un sistema binomial amb dos grans pilars: l'estat i el mercat, on amb la base del capitalisme pretenia potenciar un creixement econòmic després dels efectes devastadors de la guerra. Aquest capitalisme mixt es basava en la política econòmica keynesiana de gestió de cicles econòmics per evitar que l'economia capitalista caigués en picat com en el crack del 29, i en l'estat del benestar on l'estat redistribuïa tot allò que no feia el mercat, per tal de cobrir necessitats socials i donar seguretat aquells que no podien participar-ne (Pérez-Díaz i Novo, 2003).

Durant la crisi petroliera dels setanta es va posar en dubte aquest sistema i les seves bases d'economia keynesiana i de l'estat del benestar, on finalment es va determinar una nova estratègia de caire més liberal on el mercat assumeix tota l'assignació de recursos ja que l'estat no n'ha sigut capaç de governar el cicle econòmic, per tant augmenta el valor dels empresaris i, un cop detectats els límits de l'estat del benestar, la nova estratègia predica austeritat en despesa pública i per tant l'estat ja no es fa càrrec de satisfer tota la demanda social (Pérez-Díaz i Novo, 2003).

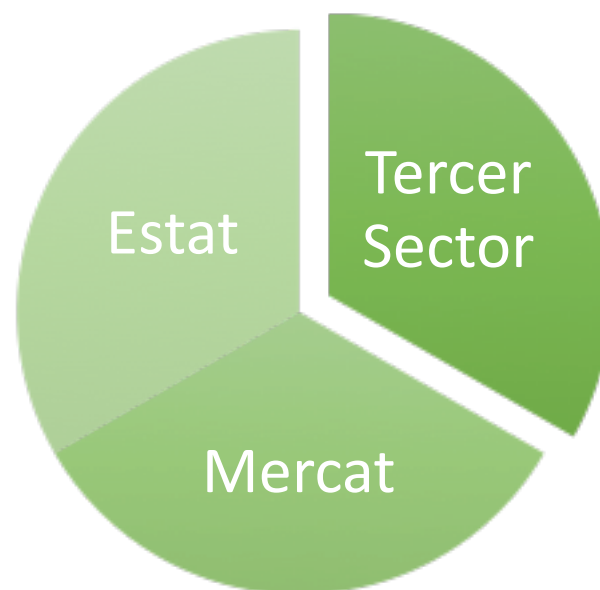
En tot això, es descobreix que l'estat no era l'única organització dedicada a resoldre necessitats socials, sinó que també existien organitzacions privades de caràcter no lucratiu dedicades a això, on durant el sistema binomial eren considerades com el residu que no formava part ni del mercat ni de l'estat, però fins llavors no havien estat en el punt de mira perquè no se'ls havia donat un paper que destaqués en el sistema binomial de dos poders. La Comissió Filler dels EEUU (1973-1977) va observar per primera vegada que aquestes organitzacions formaven part del sistema i constituïen entre si una tercera pota de la societat, un tercer sector diferencial dels altres i totalment autònom (Pérez-Díaz i Novo, 2003).

En aquest punt es va començar a donar importància a aquest Tercer Sector, i es comença a valorar el paper d'intermediaris de les organitzacions no lucratives entre societat i estat, que contribueixen a la governabilitat i complementen tant l'estat, com el mercat i la comunitat. A més, és evident el creixement progressiu d'aquest sector de tal envergadura que alguns anomenen revolució associativa global (Pérez-Díaz i Novo, 2003).

Per tant aquest Tercer Sector tindrà les seves funcions ben definides: oferir serveis i/o solucions a problemes socials (educatius, sanitaris, culturals,...) sobretot per empoderar els col·lectius en risc, com també funcions polítiques de representació d'interessos socials per donar solució a problemes públics fent ús del seu caràcter de governabilitat, sensibilització de l'opinió pública, accions de lobby per redefinir l'agenda governamental, socials i culturals (Pérez-Díaz i Novo, 2003).

És a dir, que el Tercer Sector té una funció i, per tant, una responsabilitat molt definida en el canvi social, ja que és l'eina que permet a la població arribar a l'estat que sembla una institució tant llunyana a través dels seus representants en el Tercer Sector que vetllen per millorar la vida de les persones.

Imatge A: Els 3 sectors



Font: elaboració pròpia a partir de Pérez-Díaz i Novo, 2003.

3.2 Estructura i organització.

El Tercer Sector és un sector heterogeni i molt complex, difícil de definir i d'estructurar, i tot i que la seva heterogeneïtat és un dels principals punts que el fa més ric, trobem obstacles a l'hora de trobar autors que defineixin com s'estructura o com s'organitza ja que no s'ha trobat una manera consensuada i establerta com a tal.

De la Torre (2010) ens il·lustra amb diverses variables que ens ajuden a estructurar el Tercer Sector segons:

I. Finalitat i àmbit d'actuació

Les Nacions Unides (2003) van crear una classificació internacional per tal d'organitzar millor les organitzacions no lucratives en diversos grups dels quals els majoritaris són: Cultura, art i humanitats, Salut, Serveis Socials, Medi ambient, Religió, Internacional i assumptes estrangers i Benestar públic i social. En major mesura trobaríem: Negocis i associacions professionals, Desenvolupament i habitatge i Llei, advocacia i política,.

Imatge B: Classificació per àmbit d'actuació del Tercer Sector



Font: <https://www.councilofnonprofits.org/what-is-a-nonprofit> , imatge de IRS.

II. Marc normatiu

De la Torre Prados (2010) cita a García Delgado (2009) en la seva classificació segons la normativa jurídica a la que es regeixen les organitzacions del Tercer Sector, en aquest cas diferenciarem entre: Associacions, Fundacions i Organitzacions No Governamentals (ONG)

- III. Mida de l'organització
- IV. Àmbit territorial
- V. Orígens i evolució històrica

VI. Presència conjunta de professionals remunerats i persones voluntàries

En aquest cas ens basarem en la **classificació segons l'àmbit d'actuació, ja que és la classificació internacional i la més detallada.**

3.3 La Comunicació al Tercer Sector

Les organitzacions del Tercer Sector, com hem vist, tenen una responsabilitat deguda al paper que ocupen amb els valors que volen transmetre i s'ha de destacar la importància de la seva Comunicació en aquest sentit, ja que la finalitat del Tercer Sector és aconseguir una societat més justa i equitativa, on la Comunicació és una part irrenunciable de les organitzacions socials, ja que tenen la seva raó de ser en comunicar i transmetre aquests valors (Chaves, 2012).

Com en qualsevol organització, les del Tercer Sector tenen la necessitat de comunicar; tant als seus públics interns com són els treballadors, voluntaris que treballen per l'organització però no en pertanyen o organitzacions amb qui es coordinen, com també amb els públics externs com Stakeholders directament involucrats com a públics clau de l'entitat o públics interessats en l'organització que han de ser informats sobre els seus projectes (Estrella i Cobos, 2010).

Les organitzacions del Tercer Sector han de gestionar la seva Comunicació de la manera més responsable possible, ja que amb el que transmeten eduquen, sensibilitzen, difonen i pressionen, i tot i que es faci o no un ús apropiat de la Comunicació, és important detectar que, conscientment o no, comuniquen amb tota acció que fan (Chaves, 2012).

Ara més que mai la reputació del Tercer Sector no gaudeix del seu millor moment, ja que per culpa de la mala gestió de la Comunicació a través dels mitjans de comunicació se n'ha ressentit la seva credibilitat; hi ha sensació de poca transparència de les organitzacions i de falta de confiança en la seva gestió. Això és degut a les macro-campanyes de recaptació de fons que fan les grans ONG a través dels Mitjans De Comunicació de Masses (MDCM) que generen molt d'impacte, però són molt agressives i influeixen negativament a la imatge del Tercer Sector (Balas Lara, 2008).

En els últims temps els ingressos de les Organitzacions Sense Ànim de Lucre (OSAL) s'han vist reduïts després de la crisi respecte èpoques anteriors, això fa que aquestes organitzacions realitzin campanyes massives de recaptació de fons, incorporin empreses amb Responsabilitat Social Corporativa (RSC), creïn emprenedors socials,... (Arroyo Almaraz, 2012).

Aquestes macro-campanyes que apel·len a les emocions buscant contribució monetària fatiguen al ciutadà i generen pèrdua de credibilitat. La comunicació en les organitzacions del Tercer Sector s'ha d'entendre com quelcom més que la difusió d'informació, que la publicitat i que la recaptació de fons, s'han d'evitar els MDCM i crear els propis mitjans de Comunicació i, sobretot, passar a l'acció (Chaves, 2012).

Per tal de millorar aquesta reputació que ha adquirit el Tercer Sector s'ha de millorar la imatge que transmeten les organitzacions, i la millor manera per fer-ho no és res més que la transparència: mostrar als seus públics el dia a dia de l'organització i deixar de banda les imatges construïdes dins un laboratori, la transparència s'ha de convertir en una actitud i en la manera de fer les coses des del Tercer Sector per tal d'incrementar la confiança de la població. Ara bé, això només s'aconseguirà si les organitzacions del Tercer Sector milloren el seu Plantejament Estratègic en Comunicació que transmeti de manera coherent als seus públics (Balas Lara, 2008).

Podem detectar doncs, que les macro-campanyes unidireccionals i de disseminació d'informació no són la millor manera de generar confiança amb els públics de les organitzacions, per tant hem de buscar formes alternatives a aquesta Comunicació per tal d'arribar als públics i aconseguir transformar la societat de manera eficient. S'han de deixar de banda les campanyes de recaptació de fons i començar a transmetre el dia a dia de les organitzacions per tal de generar confiança i donar a conèixer allò que fan les entitats del Tercer Sector com a primer pas per al canvi social real.

En aquest sentit, la situació de la comunicació a les organitzacions del Tercer Sector tendeix a *“una comunicación más participativa, de carácter dialógico, y en la que las relaciones entre sus actores sean horizontales y en igualdad”* (Chaves 2012; 75). Aquesta seria la Comunicació anomenada pel Canvi Social, la que permet transformar la societat i constitueix una dimensió estratègica d'entendre el món. Les organitzacions del Tercer Sector han d'empoderar i fer protagonistes als ciutadans perquè no es pot canviar la societat sense implicar a la ciutadania (Chaves, 2012).

A més està demostrat que els projectes fallen si la ciutadania no en participa, si les decisions es prenen sense tenir en compte als implicats i no tenen cap forma de diàleg estan condemnats a fracassar. No es poden abastar assumptes socials i culturals des de projectes verticals i unidireccionals (Gumucio Dagron, 1998).

Les organitzacions del Tercer Sector han d'adquirir un compromís social per educar, sensibilitzar i conscienciar, treballant per arribar a la seva transformació, s'ha de buscar un nou model de Comunicació comunitària i que empoderi a les persones i posar èmfasi en que els processos són més importants que els productes (Chaves, 2012).

Queda clar el paper importantíssim que té una bona Comunicació estratègica en les organitzacions del Tercer Sector, que impliqui la ciutadania per tal d'arribar al canvi social que cerca el sector, ja que sense la implicació dels públics els projectes socials tendeixen a fracassar. Si el Tercer Sector soluciona la seva assignatura pendent amb la Comunicació pot arribar a incidir del tot a nivell social per tal de fomentar un canvi social real i emancipador de la ciutadania.

Imatge C: dificultats en la Comunicació al Tercer Sector



Font: <https://mejorconsalud.com/trampas-la-comunicacion-las-siempre-caemos/>, Mejor con Salud.

4 Les organitzacions Mediambientals

Dins el Tercer Sector podem trobar una de les tipologies d'entitats, aquestes són les entitats Mediambientals, aquelles que vetllen per la gestió sostenible del territori i per resoldre les problemàtiques mediambientals que preocupen socialment. Veurem qui són i quin rol juga la Comunicació dins aquest sector.

4.1 El Tercer Sector Ambiental

Segons l'Obrador del Tercer Sector Ambiental a Catalunya (2015) el Tercer Sector Ambiental (TSA) es definiria com *“aquell format per les organitzacions de titularitat privada sense ànim de lucre amb personalitat jurídica i inscrites en un registre públic, la missió de les quals està vinculada a la protecció i millora ambiental i a la sostenibilitat”* (2015; 18).

La feina que desenvolupa el TSA consta de consolidar, potenciar i millorar un medi ambient digne pel desenvolupament social i promou la racionalitat a l'hora d'utilitzar els recursos naturals, com protegir i defensar la flora i la fauna, restaurar el medi ambient, recolzant-se en el voluntariat i la solidaritat social, amb l'objectiu d'aconseguir una societat més avançada, justa, cohesionada i sostenible (Salgado, A. R., González, F. A., Gómez, A. N., & AFCN, 2016).

Aquest sector està format per unes 220 organitzacions, 5.522 persones voluntàries, 24855 persones sòcies, 356 persones remunerades, 79.976 hores de voluntariat i un volum econòmic de 19.275.884,34€ que seria un 0,0093% del PIB català (o3sac, 2015).

El TSA també està dividit en subcategories segons els àmbits de treball de les entitats que en formen part, els àmbits de treball que identifiquen les entitats en major part són **comunicació i educació ambiental, biodiversitat i gestió d'espais naturals, flora i fauna, activitat ambiental i custòdia del territori** entre d'altres (o3sac, 2015).

4.2 Definint les organitzacions mediambientals a Catalunya: Baròmetre del Tercer Sector Ambiental a Catalunya del o3sac (2015)

L'Obrador del Tercer Sector Ambiental a Catalunya l'any 2015 va generar el Baròmetre del Tercer Sector Ambiental a Catalunya sobre el sector i les organitzacions del Tercer Sector Ambiental (TSA). A través del seu estudi podem veure com són aquestes organitzacions i fer-ne un retrat detallat.

Primer de tot per definir i considerar una organització com a una entitat mediambiental a Catalunya haurà de tenir les següents característiques: ser una entitat ambiental sense ànim de lucre i privada, tenir seu i/o àmbit d'actuació en territori català i/o si no és una entitat ambiental haurà de tenir un programa ambiental propi diferenciat de les seves activitats (o3sac, 2015).

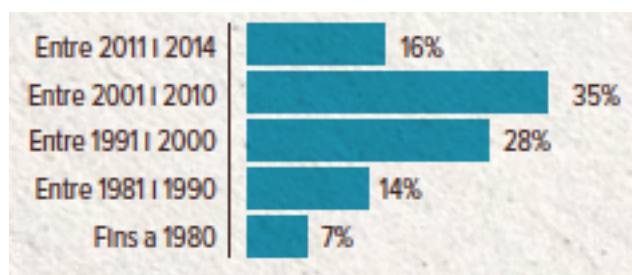
Imatge D i E: La distribució i l'àmbit geogràfic de les entitats que han participat de l'estudi



Font: Baròmetre 2015 del Tercer Sector Ambiental a Catalunya, o3sac.

En quant a l'**any de constitució** un 50% de les entitats es van crear abans de l'any 2000, quasi un 15% són creades als anys 80 i el 7% restant es van crear abans dels anys 80, per tant el període on es creen més entitats ambientals és del 2001 al 2010 on el context de crisi econòmica estava latent (o3sac, 2015).

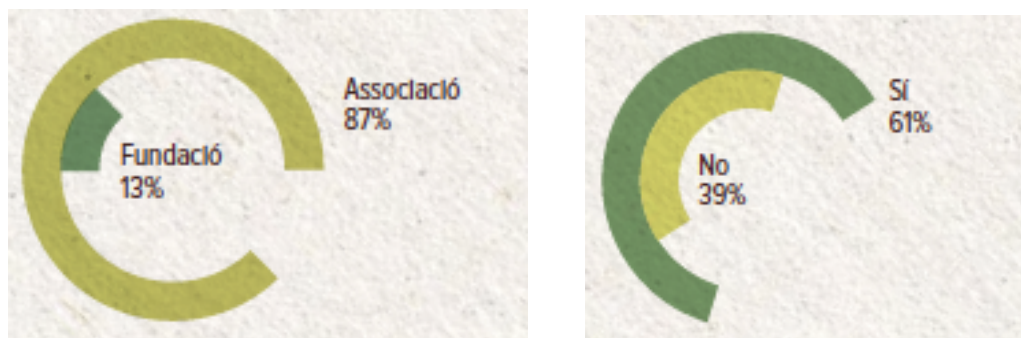
Imatge F: any de constitució de les entitats



Font: Baròmetre 2015 del Tercer Sector Ambiental a Catalunya, o3sac.

Si parlem de la **forma jurídica** de les entitats del TSA poden ser associacions i fundacions; un 87% de les entitats ambientals catalanes són Associacions i el 13% restant són Fundacions, i un 61% del total de les entitats ambientals catalanes estan al Registre d'entitats de Medi Ambient i Sostenibilitat de la Direcció General de Polítiques Ambientals.

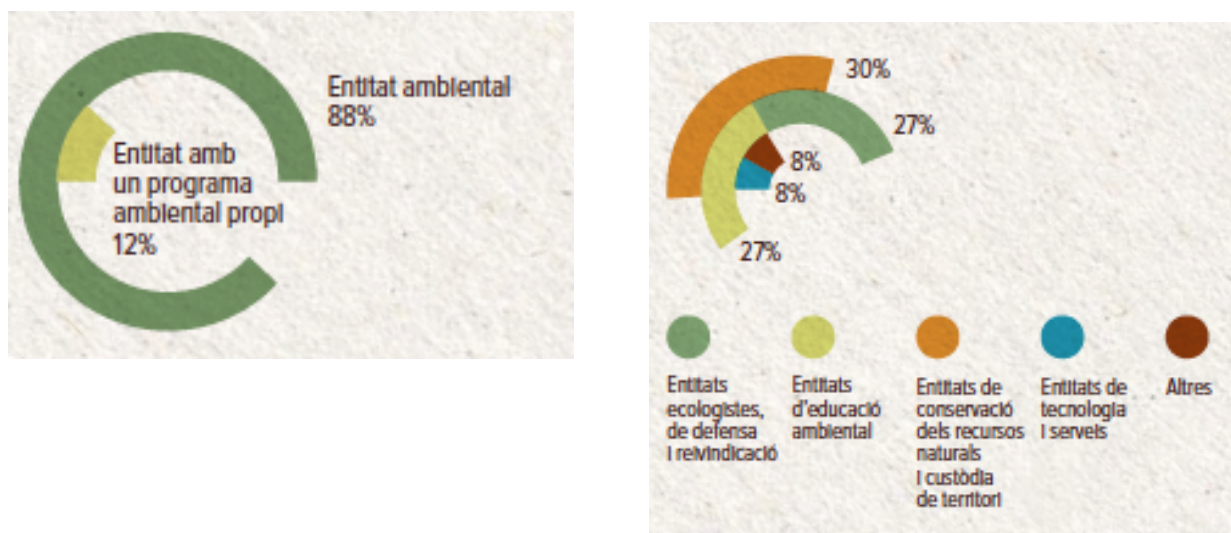
Imatge G i H: Forma jurídica de les entitats i Inscripció al Registre d'entitats de Medi Ambient i Sostenibilitat de la Direcció General de Polítiques Ambientals



Font: Baròmetre 2015 del Tercer Sector Ambiental a Catalunya, o3sac.

Pel que fa als **tipus d'entitats i als seus àmbits d'actuació** prioritaris trobem que el 88% són entitats pròpiament ambientals i el 12% restant són entitats amb un programa ambiental propi i diferenciat de la resta de les seves activitats, i en quant als àmbits d'actuació prioritaris trobem que la conservació de la natura i la custòdia del territori són les més nombroses amb un 30%, seguides de l'educació ambiental amb un 27% i l'ecologia, defensa i reivindicació que també representa un 27% del total. L'activitat minoritària és de tecnologia i serveis que només ocupa l'8% del total.

Imatge I i J: tipus d'entitats i àmbits d'actuació



Font: Baròmetre 2015 del Tercer Sector Ambiental a Catalunya, o3sac.

A part dels ítems interns que defineixen les entitats del TSA, també podem parlar dels equips de persones que formen part de les organitzacions, tan interns com externs, aquells que fan possible que aquestes organitzacions funcionin i segueixin vives.

La **participació de les persones a l'assemblea de l'entitat** ha sigut bastant constant des del 2007 fins al 2011 que el nombre de participants és entre 252 i 269 participants, però en els últims anys ha davallat, sobretot l'any 2013.

Imatge K: Participació a les assemblees de les organitzacions



Font: Baròmetre 2015 del Tercer Sector Ambiental a Catalunya, o3sac.

A més de les persones que participen a les assemblees, hem de tenir en compte una part fonamental en les organitzacions del TSA però també del Tercer Sector, que són **els voluntaris i les voluntàries**, aquelles persones que participen de manera lliure i altruista de les activitats de les organitzacions mediambientals.

Un 89% de les entitats del TSA a Catalunya compten amb persones voluntàries mentre que sols un 11% restant no compta amb persones voluntàries. La participació de voluntaris i voluntàries ha anat en augment exponencial des de l'any 2007 fins a dia d'avui.

Imatge L: persones voluntàries a les entitats del TSA



Font: Baròmetre 2015 del Tercer Sector Ambiental a Catalunya, o3sac.

Imatge M: evolució del voluntariat al TSA a Catalunya



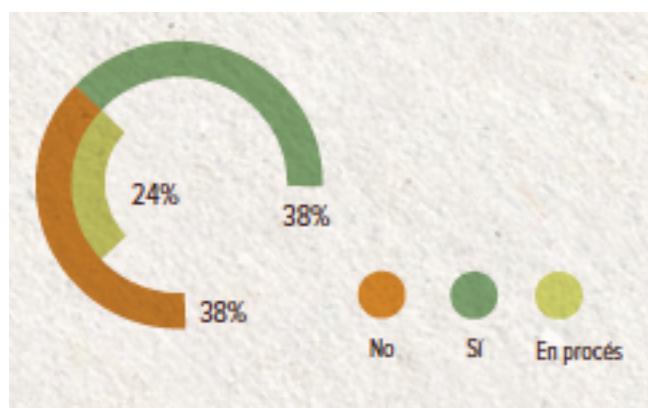
Font: Baròmetre 2015 del Tercer Sector Ambiental a Catalunya, o3sac.

4.3 La Comunicació a les organitzacions Mediambientals: Baròmetre del Tercer Sector Ambiental a Catalunya del o3sac (2015)

La Comunicació s'ha d'entendre com un element estratègic a les entitats del TSA i ha de servir per fer difusió de la feina que fan i donar a conèixer els seus projectes per involucrar a més persones en la tasca que es fa i a tenir una base social ample (o3sac, 2015)

De les entitats del TSA un 38% disposen d'un **Pla de Comunicació**, un 38% no en disposen, i el 24% restant estan en procés de tenir-ne un.

Imatge N: disposició d'un Pla de Comunicació



Font: Baròmetre 2015 del Tercer Sector Ambiental a Catalunya, o3sac.

Molt lligat al Pla de Comunicació també podem parlar de la planificació estratègica, que determina i prioritza les accions de futur de les entitats del TSA, on es preveu la part estratègica de la organització i és un referent on es plasma la filosofia, finalitat, marc general de l'entitat i pla d'actuació pels propers anys.

En aquest cas disposen del seu **pla estratègic** un 40% de les entitats, un 37% no en disposa i un 23% estan en procés de tenir-lo.

Imatge O: disposició d'un pla estratègic



Font: Baròmetre 2015 del Tercer Sector Ambiental a Catalunya, o3sac.

Per tant, com podem veure, **la Comunicació és un dels reptes primordials dins el TSA a Catalunya**, ja que encara que moltes entitats hi prenguin consciència i estiguin a l'ordre del dia, moltes encara no hi posen prou atenció tenint en compte que és la via a utilitzar per donar a conèixer els projectes que duen a terme i per generar l'impacte social que s'espera per tal de millorar.

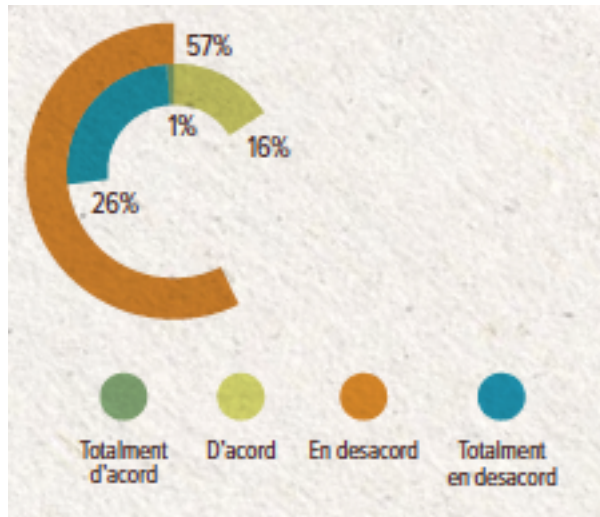
Imatge P: principals reptes del Tercer Sector Mediambiental pels propers anys



Font: Baròmetre 2015 del Tercer Sector Ambiental a Catalunya, o3sac.

Per una banda s'ha de millorar la Comunicació per tal de millorar l'impacte social, ja que des del sector no es percep que la societat catalana reconegui suficientment el treball que fan les entitats del TSA.

Imatge Q: grau d'acord en que la societat reconeix suficientment el treball del TSA i els seus beneficis



Font: Baròmetre 2015 del Tercer Sector Ambiental a Catalunya, o3sac.

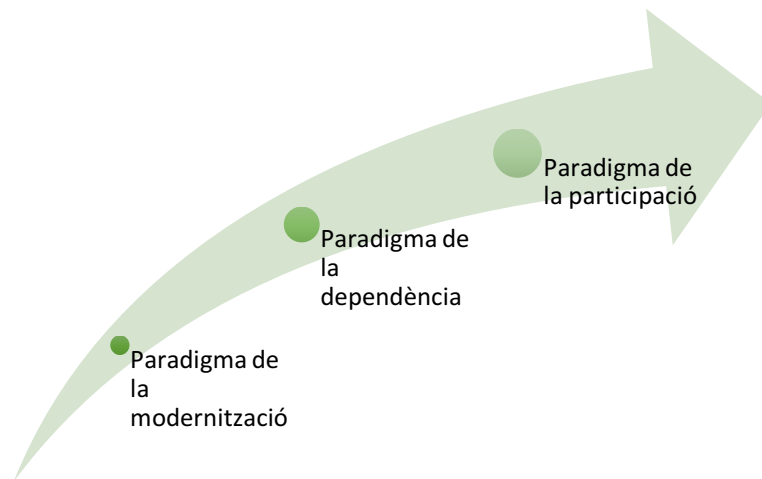
5 Comunicació pel Canvi Social

Un cop il·lustrat el Tercer Sector i, en concret, el Tercer Sector Ambiental, ens sorgeix la necessitat de parlar de la Comunicació pel Canvi Social. Veurem els paradigmes que han anat sorgint en la Comunicació pel Desenvolupament, clarificarem la utilització de la terminologia, analitzarem profundament què és la Comunicació Participativa i també veurem quina és la seva estructura i funcionament.

5.1 Origen i paradigmes de la Comunicació pel Desenvolupament.

Per entendre la situació actual de la Comunicació pel Canvi Social (CCS) primer hem d'entendre els orígens i el sorgiment de la Comunicació pel Desenvolupament (CPD). Hi ha 3 paradigmes dels quals dos han sigut els principals durant els darrers anys i el tercer que està naixent en contraposició als dominants.

Imatge R: evolució dels paradigmes de la Comunicació i el desenvolupament



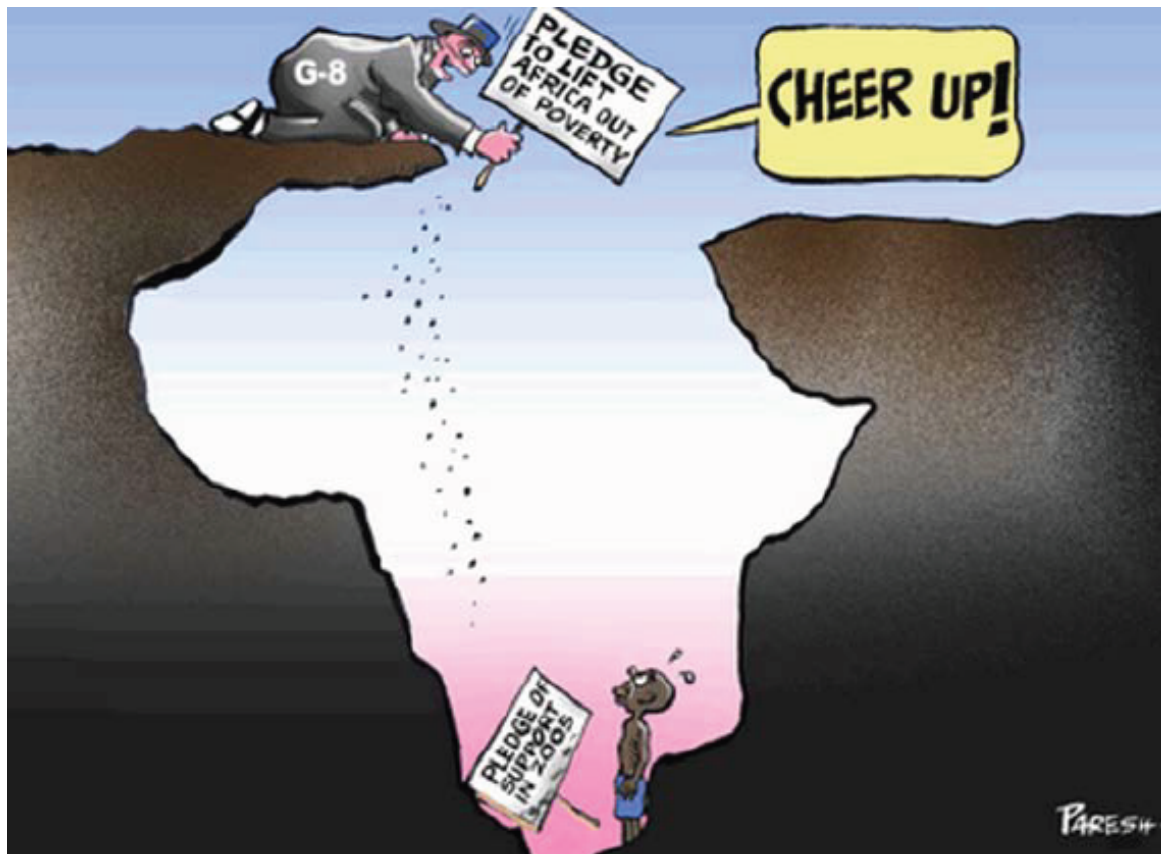
Font: elaboració pròpia a partir de Servaes i Malikhao, 2012.

5.1.1 El paradigma de la modernització.

Un cop acabada la 2a Guerra Mundial les principals potències mundials com els Estats Units o l'antiga Unió Soviètica van voler reprendre l'expansió pels seus interessos cap als països subdesenvolupats. El seu objectiu de desenvolupament era replicar el seu model polític-econòmic en els països subdesenvolupats, i alhora aquests veien en "l'estat del benestar" dels països nòrdics el seu objectiu màxim en desenvolupament (Servaes i Malikhao, 2012).

Així doncs va esdevenir la teoria de la modernització, la idea de resoldre els problemes “modernitzant” els països subdesenvolupats, donant-los consell per com aconseguir seguir el model dels països rics o més desenvolupats de creixement econòmic, negant els factors externs econòmics, socials i històrics o cap altra ruta alternativa cap al Desenvolupament (Mefalopulos, 2008).

Imatge S: paradigma de la Modernització de posar com a meta de Desenvolupament els països desenvolupats



Recuperat de: <http://wordpress.clarku.edu/id125/2016/04/02/dependency-theory/> , Feven Tesfai, 2016

Aquesta teoria considera el Desenvolupament com una evolució i quantifica el subdesenvolupament en termes de rics o pobres, d'estats moderns o tradicionals, i utilitza un model de Comunicació unidireccional de difusió per a transmetre missatges a un receptor en el qual suposadament els individus avancen d'un estil de vida tradicional a un de modern (Servaes i Malikhao, 2012).

Tot i el plantejament de desenvolupament d'aquest model i la intencionalitat de marcar el rumb als països subdesenvolupats per tal de fer un creixement polític, econòmic i social, el paradigma cau pel seu propi pes ja que, com diuen Servaes i Malikhao *“los medios de Comunicación masiva son importantes para promover la concientización sobre nuevas posibilidades y practicas; sin embargo, al llegar a la fase en donde se deben tomar decisiones en cuanto a adoptarlas o no, la comunicación personal será mucho más influyente... es menos*

probable que la comunicación masiva tenga efectos directos sobre el comportamiento social que la influencia personal” (2012: p.46).

5.1.2 El paradigma de la dependència.

Un cop posada la teoria de la modernització en qüestió va néixer una teoria en contraposició que criticava la càrrega de responsabilitat i culpa en termes de subdesenvolupament única i exclusivament als països receptors, als suposats països subdesenvolupats. (Mefalopulos, 2008).

S’afirmava que el subdesenvolupament i la pobresa no eren intrínsecs a la cultura i tradicions, sinó d’un sistema que ha estat explotant aquests països pobres des dels països rics i ha generat un desequilibri abismal entre els rics i els pobres absolutament a tots els països (Dagron, 2011).

Imatge T: paradigma de la Dependència



DEPENDENCY THEORY

Recuperat de: <http://www.sociologydiscussion.com/society/critique-of-modernisation-theories-based-on-the-dependency-theory-of-development/967>, imatge de Jessica Holcomb.

El moviment de la dependència neix amb la independència de països a Àfrica i a Àsia i el triomf de moviments socialistes i populars, on els països compartien el desig de voler la independència de les grans potències internacionals i va definir el desenvolupament com una lluita política per a l'autodeterminació política, econòmica i cultural dins la comunitat internacional de nacions (Servaes i Malikhao, 2012).

Segueix basant-se en la Comunicació unidireccional i vertical, però s'emfatitza en la importància de tenir en compte la cultura i la tradició a l'hora de realitzar la Comunicació. Aquesta Comunicació requereix un intercanvi d'informació i programes culturals més equilibrada entre països rics i pobres (Mefalopulos, 2008).

Però en aquest món globalitzat cada cop és més difícil de sostenir un paradigma com aquest, ja que la interdependència a les nacions i comunitats augmenta cada cop més segut a que no existeixen països o comunitats que funcionin de manera completament autònoma ni siguin completament autosuficients (Servaes i Malikhao, 2012).

5.1.3 El paradigma emergent de la Participació

Degut a la dificultat de materialitzar un model de modernització i el fracàs del model de dependència a l'hora d'oferir una alternativa, un nou paradigma comença a sorgir basant-se en la participació ciutadana. Aquest model no està dirigit a l'àmbit polític-econòmic, sinó més aviat a dimensions socials i culturals per assegurar-se resultats significatius a llarg termini (Mefalopulos, 2008).

Aquest nou paradigma planteja un Desenvolupament diferent i qüestiona si els països desenvolupats ho són realment, i si aquest tipus de progrés és sostenible o desitjable. La nova visió s'enfoca bàsicament a empoderar els sectors més oprimits de varies societats divergents per tal de desenvolupar les seves necessitats bàsiques, ja que el canvi en aquest Desenvolupament ha de ser estructural per abastar els objectius de canvi (Servaes i Malikhao 2012).

A diferència dels altres dos paradigmes, comprèn la importància de la Comunicació bidireccional i horitzontal, per tal d'obtenir una participació ciutadana significativa, i això no pot passar sense Comunicació. Molts projectes anteriors han fracassat per la manca d'involucració de les persones afectades d'aquella situació en la presa de decisions (Mefalopulos 2008).

Aquest paradigma està influenciat per el model dialògic de Freire que defensa que els essers humans estem en Comunicació constant, i l'objectiu de la Comunicació dialògica es tracta de dir sempre la veritat i revelar-la així al món. També fa referència a l'ús no manipulat de la Comunicació i a creure en emissors i receptors com a iguals en una relació simètrica (Freire, 1968).

5.2 Definició i debat sobre els termes.

Abans d'endinsar-nos en la Comunicació Participativa primer hem d'establir bé l'ús que farem dels diversos termes en aquest camp, ja que és un àmbit de poc consens entre autors, per tant hem de parlar sobre Comunicació pel Desenvolupament (CPD) i Comunicació pel Canvi Social (CCS).

Segons Gumucio Dagron (2011) la CPD i la CCS són dues teories que formen part del paradigma de la dependència; la CPD posa èmfasis en utilitzar la tecnologia adequada que pogués ser utilitzada o accessible per aquelles comunitats subdesenvolupades i cobrir la necessitat d'intercanvi de coneixements i informació entre aquestes i experts institucionals d'una manera dialògica, respectant les formes tradicionals d'organització social, mentre que la CCS és un procés de diàleg i debat basat en el respecte, la igualtat i la participació on el procés comunicatiu és més important que els productes.

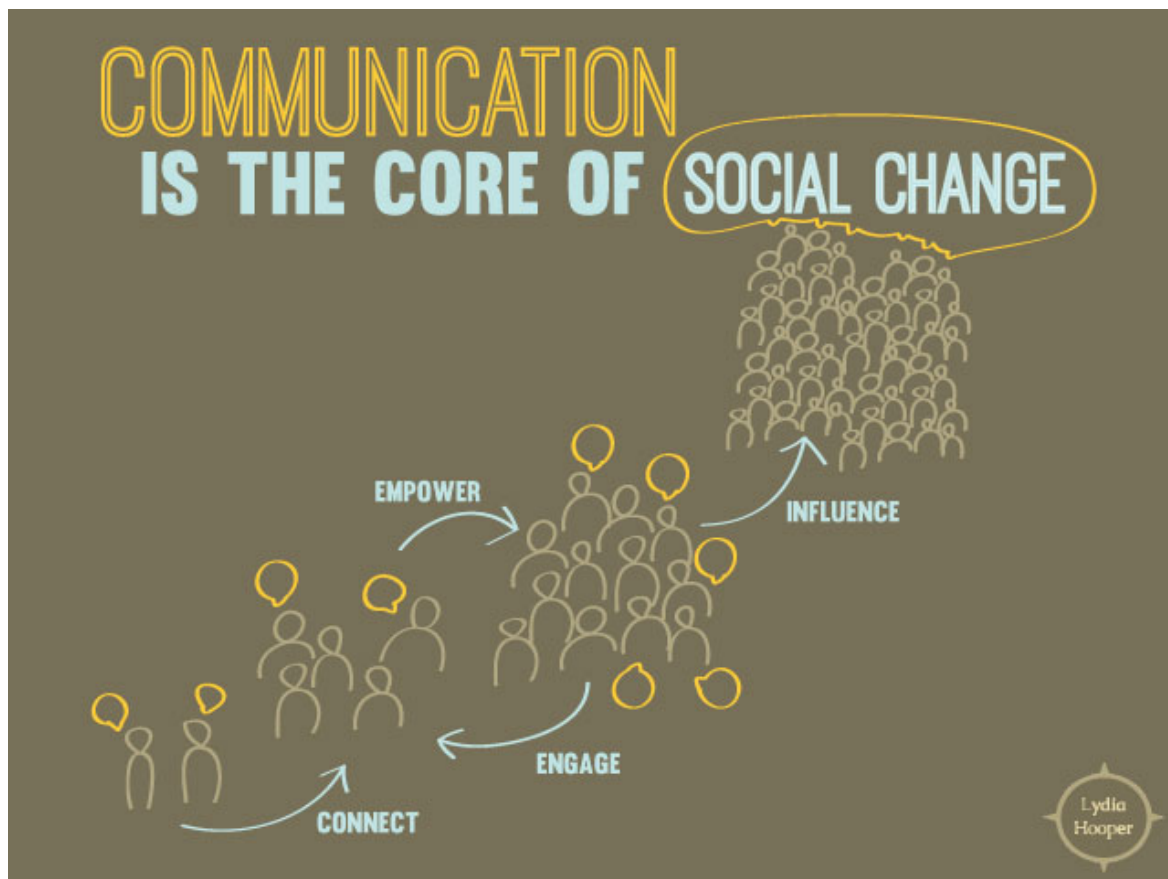
A diferència d'aquest, Rafael Obregón (2009) explica les discussions sobre la sostenibilitat dels canvis socials i com es determina el desenvolupament i l'apropiació dels processos comunicatius per les comunitats afectades. Aquest defensa que la CCS s'imposa sobre la CPD com una proposta que vol posar èmfasi al rol mobilitzador i empoderador de la Comunicació. La CCS representa una millora en la relació comunicació – desenvolupament, així elimina la connotació desenvolupista i fomenta que els assumptes socials s'abordin com a processos de canvi.

Com diu Manuel Chaparro (2012) l'origen del Desenvolupament ha estat construït des de l'interès dels mitjans a mobilitzar la ciutadania en el concepte de la modernització sense tan sols consensuar amb altes cultures quin model volen seguir o a quin desenvolupament volen aspirar. Seguir parlant de CPD és seguir contribuint a unes falses expectatives de desenvolupament sense denunciar que el veritable problema és el capitalisme, sense qüestionar-se si hi hauria d'haver un repartiment de la riquesa del planeta. Si el que s'ha de fer és Comunicació, el desenvolupament és un concepte etnocèntric i vertical en front a la comunicació que és participativa i horitzontal i, per tant, *“es solo una asociación de ideas interesadas para tratar de crear expectativas donde no las puede haber y su fracaso está demostrado”* (Manuel Chaparro, 2012: 111).

La Fundació Rockefeller (2002) defineix la Comunicació pel Canvi Social com *“a process of public and private dialogue through which people themselves define who they are, what they need and how to get what they need in order to improve their own lives. It utilizes dialogue that leads to collective problema identification, decision making, and community-based implementation of solutions to development issues”*.

Per tant, en assumptes de Desenvolupament i Canvi Social no entendrem altra Comunicació que no sigui estructurada d'aquesta manera, i creiem que el Desenvolupament és un plantejament erroni del Canvi Social que hem de generar com a comunicadores i comunicadors, ja que com diuen Thomas Tufte i Paolo Mefalopulos (2009) s'ha de posar èmfasis als canvis estructurals i socials, ja que la desigualtat és estructural i hem de focalitzar la transformació social en les habilitats socials com educació per la salut, educació cívica, generació d'ingressos i drets humans. És a dir, que a partir d'ara no parlarem en cap cas de CPD sinó que farem referència a la CCS.

Imatge U: Comunicació pel Canvi Social



Font: <http://fountainvisualcommunications.com/blog/2015/2/8/communication-is-the-core-of-social-change>
Lydia Hooper, 2015.

5.3 La Comunicació Participativa per al Canvi Social

Com hem dit anteriorment, la Comunicació Participativa (CP) és un nou paradigma que surt en contraposició als dos paradigmes ja existents: la modernització i la dependència. Aquest model sorgeix per la ineficàcia dels altres dos i de les noves necessitats comunicatives que sorgeixen en la matèria de la CCS.

Segons Mefalopulos (2008) la Comunicació Participativa és aquella que es diferencia de les altres per la participació i l'empoderament de la ciutadania involucrant als subjectes de la Comunicació en tot el seu procés. Aquest procés Participatiu promou un model dialògic i bidireccional de la Comunicació, és a dir, fomenta els espais de diàleg entre els seus actors per a consensuar i compartir coneixement. El paradigma de la Participació entén aquesta com a la eina indispensable per al verdader Canvi Social i Desenvolupament, però una participació significativa no pot esdevenir sense anar de la mà de la Comunicació.

El principal debat sobre el Desenvolupament és qui dona veu a les comunitats pobres o marginades i qui participa del procés de presa de decisions, i és on sorgeix la necessitat de la participació d'aquells sense veu i presència dins els debats internacionals sobre Desenvolupament. Per tant la nova CCS ha de ser Participativa, i aquesta s'ha de regir pel model dialògic que fa èmfasi al diàleg lliure i obert on els involucrats poden definir el problema. Aquesta visió es sobreposa al model monològic de disseminació d'idees, tot i això aquest pot ser útil si s'utilitza degudament (Tufte i Mefalopulos, 2009).

Segons Tufte i Mefalopulos (200) hi ha poc consens en la definició dels usos de la CP, ja que per una banda pot ser utilitzada com una eina per assolir metes preestablertes de la comunitat involucrada, i per tant, des un punt de vista institucional o basat en projectes, s'utilitzen les aportacions dels involucrats o dels Stakeholders per al disseny o implantació dels projectes de Canvi Social. D'altra banda la participació i la Comunicació Participativa poden ser una meta en si mateixes i l'objectiu és el procés d'empoderament, és a dir un punt de vista de moviments socials amb la intenció de mobilitzar persones per eliminar les jerarquies.

Tot i el poc consens en alguns aspectes, si que n'hi ha a l'hora de definir el paper dels Stakeholders en el procés de la Comunicació. Per a Tufte i Mefalopulos (2009) aquests han de tenir una participació activa sobretot en les primeres fases d'un projecte de Desenvolupament o de Canvi Social; tant en la recerca com en el disseny de les accions a desenvolupar. D'aquesta manera les comunitats involucrades augmenten el sentiment de pertinença del problema, es millora el compromís de les ciutadanes i ciutadans i s'influència en les institucions que poden actuar de manera que afecti la comunitat.

La CP necessita de processos col·lectius per a funcionar, ja que tot i donar importància al paper de la comunicadora o el comunicador com a facilitador del diàleg; l'objectiu sempre serà articular aquest diàleg on l'acció col·lectiva prengui protagonisme per a identificar el problema i s'esdevinguin solucions. En els anteriors paradigmes la Comunicació era generada o produïda per experts, en aquest nou paradigma i en aquesta nova CP hi ha una demanda creixent del canvi des d'una Comunicació portada per experts, cap a una Comunicació endògena, portada i elaborada per la mateixa comunitat, només facilitada pels experts (Tufte i Mefalopulos, 2009).

Imatge V: Comunicació Participativa



Font: <https://www.slideshare.net/shynne/participatory-approach-31147527>, Athira Shynne, 2014

Tot i l'acció dialògica i la importància de la participació com a procés, la CP està molt orientada a l'acció i té una voluntat de reflexió sobre els problemes en Desenvolupament i una intencionalitat clara d'arribar a l'acció col·lectiva. Tufte i Mefalopulos (2009) emfatitzen que per millorar el problema definit cal posar èmfasi a la Comunicació horitzontal com a eina per abolir jerarquies econòmiques, de poder i d'informació a través de l'acció col·lectiva.

El principal mètode de Comunicació és bidireccional, ja que la funció dialògica de la CP és una de les bases d'aquesta, tot i això Mefalopulos (2008) presenta un model que adopta la

Comunicació bidireccional però també inclou mètodes unidireccionals segons les necessitats de cada projecte, i aquest és el model Multi-track. Aquest model defensa que el nou paradigma no ha de reemplaçar totes les eines utilitzades anteriorment per unes de noves, sinó que cal adaptar cada eina a les necessitats del projecte concret, per tant si tant la Comunicació unidireccional com la bidireccional són enteses i aplicades degudament segons la situació i si cal combinades la CCS esdevé millorada, ara aquest model no considera altra manera de fer-ho que amb la Comunicació horitzontal, és a dir, la decisió presa entre tots els actors i en cap cas de manera jeràrquica.

5.4 Punts febles, crítiques i dificultats de la Comunicació Participativa

Tot i ser un model ideal i a priori la millor manera de generar Comunicació empoderant a les persones i les comunitats per a un Canvi Social o canvis en el Desenvolupament, molts titllen aquest model d'utòpic i inabastable.

Les principals crítiques a aquest paradigma són: la visió utòpica dels processos de Desenvolupament, la dificultat en els processos comunitaris i la complexitat d'iniciar processos en comunitats de gran envergadura i, per últim, la diversitat de significats que té la participació per diverses comunitats, no és la mateixa a totes i per tant la seva aplicació és difícil en el model plantejat de participació (Rafael Obregón, 2009).

Per tant s'ha de tenir en compte el context i entorn a l'hora de plantejar estratègies de CP, ja que per exemple podem trobar dificultat en la presa de decisions per un gran nombre de persones, pot ser sense coneixements tècnics, polítics o conceptuals sobre la temàtica, com també moltes vegades s'anima a les persones a prendre decisions sobre quelcom on realment la decisió ja està presa per falta de temps,... és a dir, que no sols existeix el risc en la implantació de mètodes i eines de participació ciutadana, si no en la mala gestió o aplicació d'aquesta (Cooke i Khotari, 2001; citat a Tufte i Mefalopulos, 2009).

Concloem doncs, que la Comunicació Participativa té els seus riscos a l'hora d'aplicar-la, ja que és un model idíl·lic i pot ser utòpic, però el sol fet de plantejar-ne el seu ús ja aconsegueix que una comunitat pugui ser una mica més democràtica i participativa que una que ni en fa el plantejament. Veiem que un dels principals obstacles és la mala aplicació, per tant aquí entra el paper del professional de la Comunicació per vetllar l'aplicació correcta de la CP i potenciar-la per tal d'empoderar a les ciutadanes i als ciutadans.

Els riscos en l'entorn sobretot s'originen en comunitats i contextos on és nova l'aplicació de la CP, i per tant és quan sorgeixen els errors, però iniciar-la ja facilita un aprenentatge, un cop

aquesta Comunicació comença a estar integrada l'entorn i el context també s'adaptaran a aquesta i pot conduir a una nova participació i democràcia que inclogui ciutadania, institucions, organitzacions... Tot procés implantat de nou és difícil però instal·lar aquesta nova mentalitat de Comunicació val la pena i assumir riscos forma part de tot nou projecte o tota nova idea, la Comunicació és un dret de totes i tots i s'ha de fer palès en la societat.

Per tant, tot i els riscos i les dificultats de l'aplicació de la CP veiem que els beneficis esmentats en l'apartat anterior són més que els possibles obstacles o perills de la utilització d'aquesta, ja que amb la CP tan sols com a procés i no com a objecte aconseguim un Canvi Social o Desenvolupament més real que amb els paradigmes anteriors al paradigma de la Participació, és a dir, que sols amb la implementació de la CP ja aconseguim generar més canvis individuals i més repercussió global que amb la difusió de missatges verticals i unidireccionals, i més efectivitat que amb models que no s'han acabat de definir o d'implantar correctament.

5.5 Participació ciutadana

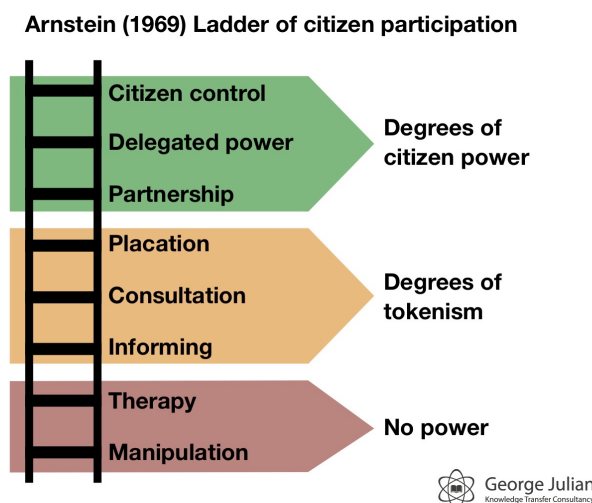
Un dels punts clau de la CP és, tal com el seu nom indica, la participació ciutadana. La CP és primer de tot participació tant de la ciutadania com dels Stakeholders, i cal definir-la, ja que la concepció d'aquesta té diferents significats i també té diversos graus de participació a tenir en compte en un projecte participatiu.

Segons Mefalopulos (2008) podem definir una escala de participació des de la participació més superficial fins a la participació més elevada que forma part de la presa de decisions:

1. **Participació Passiva:** és la participació més superficial, els Stakeholders són merament informats sobre allò que passa o passarà, pràcticament unidireccional. Normalment aquesta participació es mesura en nombre de participants o en nombre de persones que han participat de la reunió informativa.
2. **Participació per Consulta:** els Stakeholders responen a preguntes prèviament elaborades per experts de la comunicació, aquesta no es basa sols en reunions o trobades. Tot i això, la presa de decisions segueix estant en mans de professionals sense tenir en compte als Stakeholders.
3. **Participació Funcional:** en aquest tipus els Stakeholders participen de la discussió i l'anàlisi de determinats punts del projecte, no aporten sobre quins objectius s'han d'assolir, però si en com creuen que s'haurien d'assolir, per tant això ja incorpora l'ús de la comunicació horitzontal.
4. **Participació Empoderada:** és la participació màxima, els Stakeholders formen part de totes les fases del procés participatiu, en l'anàlisi, en la presa de decisions de quins són els objectius i com arribar-hi prenent decisions en assumptes que determinen les seves vides.

Pedro Prieto Martín (2010) recupera els models i escales de Participació Ciutadana de Sherry Arnstein (1969) que ens mostra la involució dels conceptes participatius, ja que a mesura que ha passat el temps s'ha tendit a crear conceptes sobre la participació més superficials.

Imatge W: escala de Participació Ciutadana de Arnstein (1969)



Font: <http://www.georgejulian.co.uk/2013/01/22/social-media-and-citizen-engagement/> George Julian, 2013 (consultat el 31 de març del 2017), Ladder of citizen participation (Sherry Arnstein, 1969).

Grau de participació	Tipus de participació	Descripció de la participació
Poder Ciutadà	Control Ciutadà	Els ciutadans prenen control absolut en un projecte o institució, tenen el poder total de gestió d'aquest.
	Delegació de Poder	L'autoritat delega a la ciutadania el poder de la capacitat de decidir sobre algun assumpte o projecte en concret.
	Col·laboració	Els ciutadans col·laboren amb l'autoritat de manera estructurada, on es negocia la distribució del poder de participació.
Participació de façana	Assessoria	Els ciutadans tenen la capacitat d'assessorar sobre un tema o fins i tot planificar-lo, però pren la decisió l'autoritat pertinent.
	Consulta	Els ciutadans poden ser consultats sobre el tema en qüestió generant una sensació de legitimitat a la decisió presa posteriorment.
	Informació	Els ciutadans són informats de manera unidireccional sobre el tema en qüestió.
No participació	Teràpia	Posar a ciutadans en risc d'exclusió en una mena de teràpies, que en comptes de participació tracten de "curar la seva patologia".
	Manipulació	Es tracta d'educar al ciutadà en un tema concret en trobades i que ho reproduïxin de la mateixa manera.

Font: Sherry Arnstein, escala de la Participació Ciutadana (1969)

Tot i els diversos graus, és realment difícil aconseguir una alta participació en els projectes, ja que normalment els assumptes a debatre o els projectes a iniciar solen programar-los uns pocs sense tenir en compte Stakeholders o ciutadans, sobretot a nivell local, però aquest és un error ja que una de les principals condicions per a una participació alta és que les comunitats es sentin seus els problemes i les seves conseqüents solucions (Tufte i Mefalopulos, 2009)

El sistema polític autoritari actual ha acostumat als ciutadans a sentir que sols tenen el poder de decidir sobre qui governa, no s'han facilitat pràctiques participatives de presa de decisions, i la organització burocràtica dificulta més que potencia la participació. El model econòmic capitalista ocupa les vides del ciutadans fins al punt que només els permet dedicar temps a desenvolupar-se a nivell laboral i productiu, amb temps més que just per dedicar a l'àmbit familiar, i això impedeix que es desenvolupin com a ciutadans i, per tant, no quedi espai per a dedicar a la participació ciutadana amb tota la força i motivació que aquesta requereix (Martín 2010).

La importància de l'heterogeneïtat de les comunitats és destacada per part de Tufte i Mefalopulos (2009), ja que els professionals de la Comunicació han de tenir en compte les diferències d'opinió, conflictes, desigualtats, tensions... és un error tractar una comunitat divergent com a un tot homogeni on la gent comparteix opinions i estil de vida, s'han de tractar com una suma de diversos grups.

A més a més, com ens il·lustra Pedro Prieto Martín (2010) els nostres sistemes educatius ens eduquen més en la competitivitat que en la col·laboració, i això genera que encara sigui més difícil re-educar a discutir de forma constructiva o que ens sigui més fàcil canviar d'opinió, el sistema promou la individualitat abans que la col·lectivitat, per tant la participació ciutadana també té el paper de potenciar processos d'aprenentatge de la cultura participativa i de creació d'espais ciutadans col·laboratius.

També hem de tenir en compte els problemes intrínsecs i extrínsecs de la Participació Ciutadana: els problemes intrínsecs són la seva complexitat a nivell logístic i metodològic ja que és costosa per als participants i és difícil que sigui realment representativa, plural i deliberativa; com més persones més dificultats. Els problemes extrínsecs són que normalment les iniciatives de Participació Ciutadana són gestionades per les autoritats i la participació queda minimitzada a que no es posin en qüestió les decisions o pautes establertes per les autoritats encarregades, i això fa pensar a la ciutadania que no hi ha una voluntat explícita a que la participació funcioni. Això genera desconfiança i desgast a la ciutadania que fa un gran esforç que sembla no servir per a res i disminueix la motivació per a participar (Martín 2010).

Com a conclusió podem extreure que la participació ciutadana és el pilar de la Comunicació Participativa, però té unes barreres molt arrelades degut a la dificultat de l'aplicació d'aquesta i a la mala gestió que se n'ha fet per part de les autoritats quan no tenen una voluntat real de que aquesta funcioni. Per tant, per aconseguir que els ciutadans tinguin motivació per a participar hem de fer-los partícips al màxim (és a dir, en la categoria de Empoderament (Mefalopulos 2009) o de Control Ciutadà (Arnstein 1969)) per tal de que es sentin seu el poder decisor i de gestió, això generarà una sensació de pertinença del problema o projecte i alhora estarem empoderant i educant en la cultura de la participació.

5.6 El procés participatiu de la Comunicació

Com hem vist anteriorment, la Comunicació Participativa té unes pautes a seguir que són irrenunciables en matèria de participació i com tot procediment, aquesta té una estructura a seguir. Tufte i Mefalopulos (2009) i Mefalopulos (2008) ens il·lustren amb les fases del procediment de la CP.

5.6.1 Valoració de la Comunicació Participativa: eines d'anàlisi i recerca participatives

En aquesta primera fase cal una recerca i anàlisi de la situació i establir espais col·laboratius i dialògics on els Stakeholders o la ciutadania puguin deliberar sobre quina iniciativa o quin projecte s'iniciarà per tal de fer-los partícips de les primeres fases d'aquest on puguin definir el problema i formar part de la presa de decisions per potenciar el sentiment de pertinença (Tufte i Mefalopulos 2009).

D'aquesta manera aconseguim reduir la frustració relacionada amb la participació, ja que no prendrem la decisió de quin és el problema o assumpte a tractar, sinó que ho faran els Stakeholders o ciutadans que hagin volgut formar part d'aquesta fase de recerca i anàlisi, i així generar confiança per tal d'aconseguir un grau de participació de Control Ciutadà o Participació Empoderada (Tufte i Mefalopulos 2009).

Cal tenir en compte, a més de la funció dialògica que permet el lliure diàleg entre Stakeholders o ciutadans i entitat promotora o autoritat pertinent, també hem de tenir en compte en aquesta fase l'ús de mecanismes deliberatius. Tal com ens mostra Martín (2010), els mecanismes deliberatius són aquells que permeten aportar elements crítics i creatius i que fomenten les solucions de tipus "win-win", és a dir, aquells en que totes les parts implicades guanyen en algun aspecte. És important realitzar discussions previs a la presa de decisions que tinguin un caràcter deliberatiu per tal de millorar la qualitat de la decisió.

Ens trobem que aquesta fase també pot ser definida com a Comunicació Participativa Indirecta (Mefalopulos 2008), que seria una eina de CP definida en la fase de la definició de l'estratègia, però nosaltres ho entendrem com a una eina indispensable del procés participatiu, ja que com hem mencionat anteriorment entenem la CP com a eina empoderadora de la ciutadania i fer-la partícip de tot el procés genera confiança en els ciutadans i ciutadanes i fomenta el canvi social promogut des de les comunitats marginades o amb poca veu per fer-se escoltar.

Imatge X: anàlisi i recerca participatiu



Font: <https://www.thenews.coop/84827/sector/debate-1-take-participation-membership-governance-next-level/> Ed Mayo, 2014

Segons Tufte i Mefalopulos (2009) podem seccionar la fase de la Valoració de la Comunicació Participativa en 4 etapes: identificar i definir l'assumpte, establir un espai comú, valorar necessitats, problemes, riscos, oportunitats i solucions, prioritzar assumptes clau pel canvi social i consensuar diverses percepcions i validar troballes i definir solucions o objectius.

- **Identificar i definir el problema o situació**

Aquesta fase és bàsicament de naturalesa exploratòria, això si la CP és degudament utilitzada i no està restringida a cap àrea concreta; ha d'estar oberta a tots els sectors i problemes que puguin ser definits per la ciutadania o Stakeholders. Si l'àrea resulta restringida o sols s'introdueix la participació en un projecte en marxa ja no estem parlant de naturalesa exploratòria, sinó de naturalesa temàtica i estaríem parlant d'una CP parcial ja que els principals problemes i/o objectius ja han estat prèviament definits.

En aquest pas tindrem en compte tot allò que considerin la ciutadania o els Stakeholders fins i tot si es tracta de problemes a nivell global, ja que aquesta fase serà vertaderament exploratòria només si tenim en compte tots els problemes, riscos, percepcions, etc. a considerar pels participants i proposen prioritats clau i solucions amb un gran ventall d'aplicacions (Tufte i Mefalopulos 2009).

- **Establir un espai comú**

Per aconseguir que tots els ciutadans i Stakeholders es sentin còmodes en expressar les seves opinions s'han de crear espais comuns i col·laboratius, ja que un dels principals errors en CP és que no hi ha participació a les fases de presa de decisions, i per aconseguir que n'hi hagi hem d'establir aquests espais de confiança.

Generar confiança és un dels principals objectius d'aquesta fase, per així potenciar la interacció, l'escolta, l'entesa mútua i assolir prioritats consensuades dels Stakeholders i ciutadans que participin d'aquest projecte (Tufte i Mefalopulos 2009).

- **Valorar necessitats, problemes, riscos, oportunitats i solucions**

En aquesta fase ens basarem en les àrees de Canvi Social que s'hagin considerat prèviament pels Stakeholders i ciutadans, s'exploraran els àmbits d'interès i es valoraran les necessitats, problemes i riscos rellevants per tal d'identificar les oportunitats, les millors opcions i solucions per al problema definit (Tufte i Mefalopulos 2009).

- **Prioritzar assumptes clau pel canvi social i consensuar diverses percepcions**

Segons Tufte i Mefalopulos (2008), fins i tot quan hi ha un consens en l'àmbit d'actuació molts cops hi ha diferents punts de vista de com solucionar-lo o afrontar-lo, per tant ens hem d'assegurar que és compartit per tots els Stakeholders o ciutadans clau, és a dir, que no n'hi ha prou amb definir el problema sinó que hem d'analitzar les causes d'aquest per tal de prioritzar-les i poder contemplar diverses solucions.

Un cop hem pogut establir aquestes prioritats, s'han valorat i contrastat en els diversos grups de Stakeholders, hem de consensuar les necessitats i problemes d'acord amb les percepcions de cada grup (Tufte i Mefalopulos 2009).

- **Validar troballes i definir solucions o objectius**

Un cop finalitzades totes les fases de la Valoració de la Comunicació Participativa, és el moment de l'especialista en Comunicació per a interpretar i recollir tota la informació trobada i generada en tot el procés. Un cop tot recopilat ha de facilitar una definició del problema molt acurada i de la millor solució que han aportat els Stakeholders per tal d'acabar definint i identificant els objectius del programa o projecte de Canvi Social o de Desenvolupament (Tufte i Mefalopulos 2009).

5.6.2 Definició de l'estratègia: estratègies de comunicació participatives

Cada estratègia té un disseny únic partint de la base del problema o el Canvi Social que es vol aconseguir i primer de tot s'han de definir els objectius SMART (Specific, Mesurable, Achiavable, Realistic and Time-Bound) a partir de la informació aconseguida en la fase d'anàlisi i definició del problema (Tufte i Mefalopulos, 2009).

Aquests hauran de ser percebuts de la mateixa manera per tots els Stakeholders o grups de ciutadans i ciutadanes i, si no és així, hem de buscar què desconeixen uns dels altres i solucionar-ho abans de definir l'estratègia. El més important no és el que està passant sinó el perquè, i el Canvi Social efectiu ha de ser acceptat pels Stakeholders i mai imposat (Mefalopulos, 2008). Busquem aconseguir una única via d'actuació on tothom hi estigui d'acord, i si assolim aquest consens, fomentem que els participants es sentin part del procés i de la solució del problema, i que totes les opinions i punts de vista siguin tinguts en compte.

Un cop definits els objectius escollirem l'estratègia. Una estratègia comunicativa és un procés que busca assolir uns objectius específics a partir de les eines que tenim a l'abast, amb voluntat de respondre un entorn constantment canviant i aconseguir un canvi a través d'accions comunicatives (Obregón i Vega 2002).

Segons Tufte i Mefalopulos (2009) una estratègia de Comunicació requereix:

- Reforçar la comunicació interna de les institucions clau
- Millorar la imatge del projecte o institució
- Comprometre a Stakeholders perquè donin suport al canvi
- Pressionar als governs per posar temes a l'agenda (en alguns casos).

Cada estratègia pot ser l'eix central d'una acció de Comunicació, però no hem de perdre de vista que una estratègia de Comunicació pot comprendre, alhora, altres estratègies. Tot i poder escollir entre un ventall d'estratègies, en cap cas les considerarem ni són pensades com a últimes i estructurades, és a dir, que en un procés de CP s'utilitzen varies estratègies i s'implementen una o varies segons les decisions participatives que es prenguin (Obregón i Vega 2002).

Imatge Y: estratègia de Comunicació



Font: <http://www.roastbrief.com.mx/2015/06/la-mejor-estrategia-de-comunicacion-online/> Dolores Torres, 2015

A continuació, farem una pinzellada sobre varies estratègies de Comunicació Participativa, però que com hem dit, en cap cas hem d'escollir sols entre aquestes o realitzar-les com a úniques o com a models tancats; precisament la riquesa d'un procés participatiu de comunicació ens permetrà canviar, idear i inventar estratègies segons cada context, acció o problema concret i cada equip de persones, ciutadans, Stakeholders o professionals encarregats d'escollir-la plasmaran allò que creguin que resoldrà millor el problema.

ESTRATÈGIES:

- **Màrketing o mercadeig social:** ús de les tècniques de persuasió del màrqueting i de la publicitat per tal de promoure pràctiques concretes a nivell social, buscant incrementar l'acceptació d'idees dins una comunitat concreta (Obregón i Vega, 2002).
- **Advocacy:** s'utilitza per posar a l'agenda política un tema en concret i normalment està dirigit a canviar polítiques públiques i pressionar governs per realitzar aquests canvis o guanyar el suport de l'opinió pública per dirigir aquests canvis (Mefalopulos, 2008).
- **Media advocacy:** és l'estratègia advocacy però utilitzant com a eina de pressió els mitjans de comunicació (Obregón i Vega, 2002).

- **Disseminació d'informació i campanyes:** es tracta de disseminar missatges amb l'objectiu de cobrir forats de desconeixement sobre un tema, normalment són campanyes mediàtiques de difusió (Mefalopulos, 2008).
- **Eduentreteniment:** són campanyes educatives on es creen històries i relats que barregen l'entreteniment i l'educació per tal de sensibilitzar sobre temes concrets o generar canvis de comportament (Obregón i Vega, 2002).
- **Periodisme cívic:** proposa una relació entre mitjans i audiència, on la finalitat del periodisme no és sols informar, sinó relacionar-se amb la ciutadania i tenir en compte el punt de vista d'aquesta per a determinar quins temes estan a l'agenda informativa (Obregón i Vega, 2002).
- **Reforçament institucional:** consisteix a millorar o posicionar la imatge d'una institució millorant les capacitats internes d'aquesta (Mefalopulos, 2008).
- **Mobilització social o comunitària:** implica que la comunitat prengui part activa en la resolució del problema pel seu benestar, tant en la presa de decisions com en la avaluació d'allò que s'està fent (Obregón i Vega, 2002).

5.6.3 Implantació i execució de les activitats comunicatives

Un cop decidida l'estratègia hem de realitzar un pla d'actuació en consonància amb aquesta. El pla d'acció comprèn a qui va dirigida cada acció, quines activitats es realitzaran, quins recursos necessitem, el responsable de l'acció concreta, establir la temporalitat i finalment, per a facilitar l'avaluació de les activitats els indicadors que valoraran si els resultats obtinguts són els esperats i les connotacions que han tingut aquestes accions. Si l'estratègia ha estat ben dissenyada serà fàcil determinar les activitats ja que ho detectarem de manera lògica (Tufte i Mefalopulos, 2009).

5.6.4 Avaluació de resultats

L'avaluació dels resultats és una eina que es planteja al final del procés de Comunicació Participativa, però en CP és un error plantejar-la com a última fase, ja que s'ha de planificar des del principi del projecte, és a dir, si els Stakeholders han de formar part de la presa de decisions també han de formar part de l'avaluació dels resultats i l'impacte o Canvi Social generat. Per ser totalment participatius haurem de prendre la decisió de com fer aquesta avaluació conjuntament amb els Stakeholders i utilitzarem tècniques qualitatives i quantitatives (Tufte i Mefalopulos, 2009).

El repte en matèria d'avaluació és com hem de mesurar i què hem de mesurar per saber si el procés ha arribat a assolir els seus objectius. La màxima dificultat és quan s'han de mesurar resultats intangibles, ja que tant els tangibles com intangibles tenen maneres diferents de ser mesurats. El més important a tenir en compte és que hem de decidir uns indicadors al principi

del procés que siguin el màxim mesurables possible i uns al final per tal de comparar-los i així mesurar de manera més acurada., L'avaluació ha d'estar estretament relacionada amb els objectius i, per tant, si determinem una base a avaluar en congruència amb els objectius des del principi del projecte i amb les eines i tècniques participatives l'avaluació serà més acurada (Mefalopulos, 2008).

6 La Comunicació Participativa al Tercer Sector Ambiental

6.1 La Fundació Emys

La Fundació Emys és una organització sense ànim de lucre, més concretament una fundació, del Tercer Sector Ambiental català, dedicada a la conservació de la natura sobretot en zones humides i especialment a la protecció de la tortuga *Emys Orbicularis* o tortuga d'estany que es troba en perill d'extinció. Les seves principals tasques són la conservació del territori a través de la recerca, la custòdia, l'educació i divulgació, la conscienciació i la visió integradora, on el repte és involucrar els propietaris, gestors i usuaris del territori en els valors del patrimoni natural, la conservació i la gestió sostenible (Memòria 2015, Fundació Emys).

Imatge Z: metodologia de treball de la Fundació Emys



Font: <https://www.fundacioemys.org> consultat el 3/4/17 (Fundació Emys, 2017)

6.1.1 Missió, visió i valors

La **missió** de la Fundació Emys és promoure l'estudi, gestió, conservació i divulgació del patrimoni natural i cultural vinculat al medi natural mitjançant la custòdia del territori, amb especial èmfasis en les zones humides i complir les seves finalitats fomentant el voluntariat ambiental, promovent especialment la conservació del patrimoni natural entre la joventut i els col·lectius en risc d'exclusió.

La **visió** de la Fundació Emys és ser una organització de referència en la implementació d'estratègies de conservació a llarg termini amb la implicació dels diferents agents territorials (propietaris, gestors i usuaris) que promogui la conscienciació ambiental, la conservació de la biodiversitat i la gestió sostenible, tant a nivell ambiental com social en el territori on desenvolupa la seva activitat i que intercanvia i exporta coneixements amb altres territoris per millorar la global del patrimoni natural

Els valors de la Fundació Emys són:

- **Qualitat i eficiència:** cerca l'excel·lència i l'eficiència en el desenvolupament de la seva activitat.
- **Innovació:** treballa amb l'esperit d'innovar tant en la seva metodologia com en els seus objectius.
- **Compromís:** amb l'entitat i els valors que defensa així com amb el patrimoni natural que en forma part.
- **Cohesió:** incentivant la cohesió entre diferents actors pel foment de la sostenibilitat i la conservació de la biodiversitat.
- **Sostenibilitat:** promou la gestió ecològica sostenible a llarg termini i mitjançant la generació d'una economia i d'un teixit laboral.

6.1.2 Àmbits de treball

La Fundació Emys divideix les seves tasques en els següents àmbits: Conservació, Educació, Alimentació i Voluntariat.

Conservació: és l'àmbit de treball principal de la F.E., ja que, la seva tasca més important és la protecció de la tortuga d'estany que es troba en perill d'extinció a Catalunya, i ho fa mitjançant seguiments i la millora del seu hàbitat. Dins l'àmbit de conservació també fan la tasca de crear acords en custòdia del territori on un propietari o gestor d'un terreny voluntàriament es posa en acord amb la F.E. per treballar conjuntament en la gestió sostenible del territori.

Educació: un dels pilars fonamentals de la F.E. és l'educació ambiental, amb la que es tracta de sensibilitzar a infants i adults a través del coneixement i la interacció amb la natura des de l'educació reglada a l'educació en el lleure, tant especialitzada com general. La F.E. crea i promou cursos i tallers des d'agricultura ecològica fins a bioconstrucció passant per remeis naturals o tallers de Ratafia, fomentant així la gestió sostenible dels recursos i la cultura ecològica.

Alimentació: la F.E. té una relació molt estreta amb l'alimentació, ja que, a part de fomentar una bona gestió del terreny agrícola ecològica i sostenible per fomentar la conservació de la biodiversitat del territori, també comparteix espai físic amb les mermelades Can Moragues; unes mermelades fetes amb varietats tradicionals i locals de fruites i verdures fresques pelades artesanalment per persones amb risc d'exclusió social o discapacitats. També crea i promou cursos d'alimentació saludable i ecològica.

Voluntariat: per últim, però no menys important, la F.E. no seria possible sense el voluntariat. Formen part de la Fundació voluntaris i voluntàries que col·laboren en tots els projectes i àmbits, des de la construcció d'espais a la finca fins al seguiment de rèptils i amfibis. Formen una part molt important del conjunt de persones que formen la F.E.

6.2 La comunicació a la Fundació Emys

La Fundació Emys ara per ara no gaudeix d'una Comunicació Estratègica, es reparteixen les tasques de comunicació entre els treballadors assalariats però no tenen ni un professional encarregat de la comunicació intern ni externalitzen el servei contractant una agència de Comunicació externa. Tot i això la Fundació Emys en els seus Objectius Estratègics de l'any 2017 al 2020 contempla una sèrie de metes en Comunicació:

- Elaborar i executar un pla de Comunicació de la Fundació Emys.
- Augmentar la presència a les xarxes socials.
- Augmentar la presència als mitjans.
- Crear i protocol·litzar una mailing list.
- Potenciar la figura del treballador en Comunicació.
- Difondre tots els projectes de l'entitat.
- Generar material de Comunicació propi de la Fundació Emys.

Per tant podem observar que la Fundació Emys té una voluntat explícita de millorar el camp de la Comunicació en els pròxims anys, i està en fase d'iniciació per tant han d'establir com volen treballar la Comunicació i de quina manera la volen fer, és un bon moment per plantejar la possibilitat de que la seva Comunicació sigui Participativa i planificada estratègicament.

7 Aplicació pràctica de la metodologia de Comunicació Participativa a la Fundació Emys

La metodologia que utilitzarem és el disseny d'un Procés de Comunicació Participativa que ens permetrà valorar si és possible l'aplicació de la Comunicació Participativa dins una entitat petita del Tercer Sector Ambiental i a través d'Objectius Estratègics, resultats esperats i Indicadors podrem valorar si el resultat d'aquesta ha estat positiu i si és una bona eina aplicable a entitats petites per a augmentar el seu potencial de Transformació Social.

7.1 Disseny del procés de Comunicació Participativa

L'objecte d'estudi en aquest projecte serà la Fundació Emys, que com a entitat del Tercer Sector Ambiental (TSA) té dins els seus objectius arribar a la transformació social a través de les seves pràctiques. La comunicació és una eina molt important per arribar al Canvi Social i, per això, com a entitat del TSA la Fundació Emys ha d'incloure la comunicació com a una de les seves eines més potents i contínues per tal de transmetre tot allò que fa i aconseguir canvis socials rellevants dins el seu sector.

La comunicació eficient al TS, com hem vist anteriorment, és la Comunicació Participativa: aquella que fa formar part a tots els públics estratègics o Stakeholders del seu procés per tal de fer la Comunicació més real i aconseguir que tots aquells que formen part de l'entorn immediat de la F.E. se la sentin seva. Això contribuirà de forma positiva a la F.E. en diversos aspectes:

- I. Generar una relació més estreta amb totes les persones relacionades amb la F.E. i crear un espai on s'estableixi una relació de confiança i alhora un espai de diàleg per compartir coneixement i consensuar punts de vista.
- II. Crear una Comunicació que capaci a les persones tant de dins com de fora la F.E. amb la implementació d'un espai horitzontal de presa de decisions.
- III. Potenciar la participació en l'àmbit de la Comunicació per fer-la més propera a aquells interessats en la tasca de la F.E., també entenent el procés de Comunicació Participativa com a eina comunicativa per si sol.
- IV. Introduir el paper del professional de la Comunicació dins un context on només exerceix el rol de facilitador, és a dir que no pren decisions per la F.E. sinó que dinamitza el procés de Comunicació on la presa de decisions està en mans de la Fundació i el seu entorn.

Per tant iniciarem un procés de Comunicació Participativa a la F.E. on els seus integrants i totes aquelles persones rellevants del seu entorn participin en la decisió de què serà

important que la F.E. comuniqui a partir d'ara i de quina manera ho farà escollint l'estratègia i planificant les accions de Comunicació de la F.E. fins acabar avaluant tant si hem assolit els Objectius Estratègics com els resultats del procés participatiu.

7.2 Taula d'objectius, resultats esperats i accions

OBJECTIU ESPECÍFIC	OBJECTIUS ESTRATÈGICS	RESULTATS ESPERATS	ACCIONS
O. Potenciar la Comunicació pel Canvi Social en una entitat del Tercer Sector Ambiental a través de la Comunicació Participativa i la figura del professional de la Comunicació com a facilitador del procés	O.E.1 Atorgar importància a l'ús de la Comunicació Participativa dins la Fundació Emys	RE1.1 Potenciada la Comunicació Participativa a la F.E.	A1.1 Dissenyar i implementar un procés de Comunicació Participatiu per a la F.E.
			A1.2 Dissenyar i implementar una dinàmica d'avaluació participativa on es recullen sensacions sobre el procés Participatiu de Comunicació.
		RE1.2 Generat contingut rellevant per a la F.E.	A1.3 Relacionar els objectius de la F.E. amb el procés a través d'una dinàmica.
			A1.4. Facilitar les activitats amb tallers relacionats al dia a dia de la fundació i utilitzant referències a les tortugues, els territoris en custòdia, el medi ambient i l'entorn de la F.E.
		RE1.3. Disposició de contingut útil generat durant el procés de Comunicació Participativa segons les necessitats comunicatives de la F.E.	A1.5 Planificació d'accions de Comunicació de rellevància per a la campanya.
			A1.6 Crear un producte audiovisual del procés com a eina de Comunicació per a la F.E.
	O.E.2 Convertir la comunicació de la Fundació Emys en un procés integrador de totes les persones que en formen part i/o hi tenen relació	RE2.1 Augmentada la consideració i el coneixement sobre la Comunicació de tots els treballadors assalariats de la F.E.	A1.7 Recollir a través d'una dinàmica percepcions i assumptes que els Stakeholders creuen que la F.E. hauria de comunicar i ara mateix no fa o no prioritza.
			A2.1 Plantejar un procés pedagògic on, a més de realitzar una campanya, s'eduqui i s'expliqui constantment sobre la comunicació.
		RE2.2 Fomentat l'interès a participar dels Stakeholders i públics clau de la F.E. en activitats de	A2.2 Dissenyar i implementar unes dinàmiques que destaquin la importància del paper de la Comunicació.
			A2.3 Utilitzar el procés de comunicació com a eina educativa en matèria de participació per a tots aquells relacionats amb la F.E.
			A2.4 Dissenyar i implementar unes dinàmiques engrescadores per tal de motivar als Stakeholders assistents.

OBJECTIU ESPECÍFIC	OBJECTIUS ESTRATÈGICS	RESULTATS ESPERATS	ACCIONS
		Comunicació Participativa	A2.5 Dissenyar una convocatòria motivadora per tal d'incentivar l'assistència als convidats.
		RE2.3. Fomentat un procés dialògic i horitzontal on tots els participants han tingut el mateix poder de presa de decisions	A2.6 Convidar i fer partícips als Stakeholders de totes les fases del procés de Comunicació Participativa.
			A2.7 Dissenyar i implementar una dinàmica d'establiment d'espai comú per generar confiança i un bon clima pel diàleg i la participació.
			A2.8 Dissenyar i implementar dinàmiques de posada en comú de la informació on l'objectiu principal sigui el diàleg.
			A2.9 Dissenyar i implementar dinàmiques de presa de decisions.
	O.E.3 Dotar d'habilitats als Stakeholders de la Fundació Emys en tot el procés de Comunicació Participativa per generar engagement	RE3.1 Atorgada rellevància a tot allò que s'ha treballat en els tallers i mitigada la sensació de buidor en els assistents	A3.1 Fer un bon tancament de les sessions amb una passada del producte audiovisual.
			A3.2 Retornar la feina que han fet els participants amb un dossier de la campanya i un CD amb el producte audiovisual.
			A3.3 Dissenyar i implementar una dinàmica de retorn de les sensacions que hagin tingut els participants i de com el procés els ha fet sentir.
		RE3.2 Iniciat un procés cíclic on aquest primer ha convidat a propers processos de Comunicació Participativa	A3.4 Dissenyar i implementar una dinàmica de pluja d'idees on sorgeixin molts àmbits de treball que, encara que no siguin escollits en aquesta situació, es poden treballar en el futur des de la Comunicació Participativa.
			A3.5 Dissenyar i implementar una dinàmica participativa d'avaluació per recollir percepcions de la campanya que ha sorgit del procés i plantejar millores per a la següent.
	O.E.4 Fomentar el paper del facilitador com a punt clau en el procés de Comunicació Participativa	RE4.1 Potenciat el caire estratègic del procés que dóna rellevància al professional de la Comunicació	A4.1 Crear fitxes dels tallers amb els objectius estratègics de cada sessió.
			A4.2 Dissenyar un dibuix del procés per tal de fer entenedora la feina del facilitador.
			A4.3 Plasmar tot allò que es treballi durant els tallers en un dossier de campanya i pla d'acció comunicativa.

7.3 Taula d'objectius, resultats esperats i indicadors de procés

OBJECTIU ESPECÍFIC	OBJECTIUS ESTRATÈGICS	RESULTATS ESPERATS	INDICADORS DE PROCÉS
O. Potenciar la Comunicació pel Canvi Social en una entitat del Tercer Sector Ambiental a través de la Comunicació Participativa i la figura del professional de la Comunicació com a facilitador del procés	O.E.1 Atorgar importància a l'ús de la comunicació dins la Fundació Emys	RE1.1 Potenciada la Comunicació Participativa a la F.E.	I1.1 La F.E. ha incorporat els primers tallers de Comunicació Participativa en el seu funcionament institucional
			I1.2 El 50% dels treballadors i almenys un 10% dels Stakeholders han participat en un dels tallers de Comunicació Participativa.
			I1.3 El 100% dels treballadors considera que per seguir millorant la Comunicació de la F.E. hi ha d'haver un següent procés de Comunicació Participativa en menys de dos anys.
		RE1.2 Generat contingut rellevant per a la F.E.	I1.4 El 100% dels treballadors considera útil i rellevant el contingut generat en els tallers de Comunicació Participativa.
			I1.5 La F.E. ha difós el procés de Comunicació Participativa a través de les seves xarxes socials un cop acabats els tallers.
		RE1.3. Disposició de contingut útil generat durant el procés de comunicació participativa segons les necessitats comunicatives de la F.E.	I1.6 Almenys el 50% dels treballadors de la F.E. està d'acord amb les mancances comunicatives detectades durant el procés de Comunicació Participativa.
	I1.7 El 100% dels treballadors veu viable l'execució de les accions de comunicació planificades durant els tallers en el termini de 8 mesos.		
	I1.8 La F.E. executa la campanya de Comunicació Participativa generada als tallers en el termini de 8 mesos un cop acabats els tallers.		
	O.E.2 Convertir la comunicació de la Fundació Emys en un procés integrador de totes les persones que en formen part i/o hi tenen relació	RE2.1 Augmentada la consideració i el coneixement sobre la Comunicació Participativa de tots els treballadors assalariats de la F.E.	I2.1 El 100% dels treballadors que han participat del procés de Comunicació Participativa considera més important la planificació estratègica de la Comunicació un cop acabats els tallers.
			I2.2 El 80% dels treballadors considera que la participació dels Stakeholders ha enriquit el procés i el resultat final, més que si la campanya hagués estat dissenyada unidireccionalment.
			I2.3 El 50% dels treballadors que han participat del procés de Comunicació Participativa

OBJECTIU ESPECÍFIC	OBJECTIUS ESTRATÈGICS	RESULTATS ESPERATS	INDICADORS DE PROCÉS
			considera que entén millor el funcionament de la Comunicació de caire estratègic.
		RE2.2 Fomentat l'interès a participar dels Stakeholders i públics clau de la F.E. en activitats de Comunicació Participativa	I2.4 El 100% dels Stakeholders que han participat en el procés de Comunicació Participativa estan satisfets amb el procés en un 9 sobre 10.
			I2.5 El 80% dels Stakeholders que han participat en el procés de Comunicació Participativa estan satisfets amb la campanya resultant en un 9 sobre 10.
			I2.6 El 80% dels Stakeholders que han participat en el procés de Comunicació Participativa està engrescat a participar de futures activitats de Comunicació Participativa de la F.E.
		RE2.3. Fomentat un procés dialògic i horitzontal on tots els participants han tingut el mateix poder de presa de decisions	I2.7 El 100% dels treballadors que han participat dels tallers considera que les seves opinions han tingut la mateixa importància i validesa que les dels Stakeholders
			I2.8 El 100% dels Stakeholders que han participat dels tallers considera que les seves opinions han tingut la mateixa importància i validesa que les dels treballadors
			I2.9 El 80% dels assistents del procés de Comunicació Participativa està d'acord en afirmar que ha sigut un procés horitzontal i de caire igualitari.
			I2.10 El 80% dels participants està d'acord en afirmar que les decisions han estat preses des del consens dels assistents.
	O.E.3 Dotar d'habilitats als Stakeholders de la Fundació Emys en tot el procés de Comunicació Participativa per generar engagement	RE3.1 Atorgada rellevància a tot allò que s'ha treballat en els tallers i mitigada la sensació de buidor en els assistents	I3.1 El 80% dels participants ha assistit al taller de retorn i avaluació del procés de Comunicació Participativa.
			I3.2 El 100% dels participants considera engrescadors per a assistir a propers processos de Comunicació Participativa el fet d'haver generat un retorn del contingut extret dels tallers.
			I3.3 El 80% dels assistents està satisfet amb l'execució de les accions comunicatives planificades en el procés.
			I3.4 El 80% dels assistents considera positius els resultats de la campanya de Comunicació després d'haver executat les accions comunicatives planificades.

OBJECTIU ESPECÍFIC	OBJECTIUS ESTRATÈGICS	RESULTATS ESPERATS	INDICADORS DE PROCÉS
		RE3.2 Iniciat un procés cíclic on aquest primer ha convidat a propers processos de Comunicació Participativa	I3.5 La F.E. calendaritza un segon procés de Comunicació Participativa un any després de la finalització de la campanya.
			I3.6 El 80% dels treballadors considera adequat iniciar un nou procés de Comunicació Participativa a partir de les idees generades en aquest primer per tal que sigui un procés cíclic.
	O.E.4 Fomentar el paper del facilitador com a punt clau en el procés de Comunicació Participativa	RE4.1 Potenciat el caire estratègic del procés que dona rellevància al professional de la Comunicació	I4.1 El 100% dels treballadors consideren útil i necessària la figura del professional de la Comunicació en el dia a dia de la F.E.
			I4.2 La F.E. contracta a un professional de la Comunicació a 20 hores setmanals.
			I4.3 La F.E. incorpora la Planificació Estratègica de la Comunicació dins el seu funcionament institucional.

7.4 Anàlisi i definició de Stakeholders

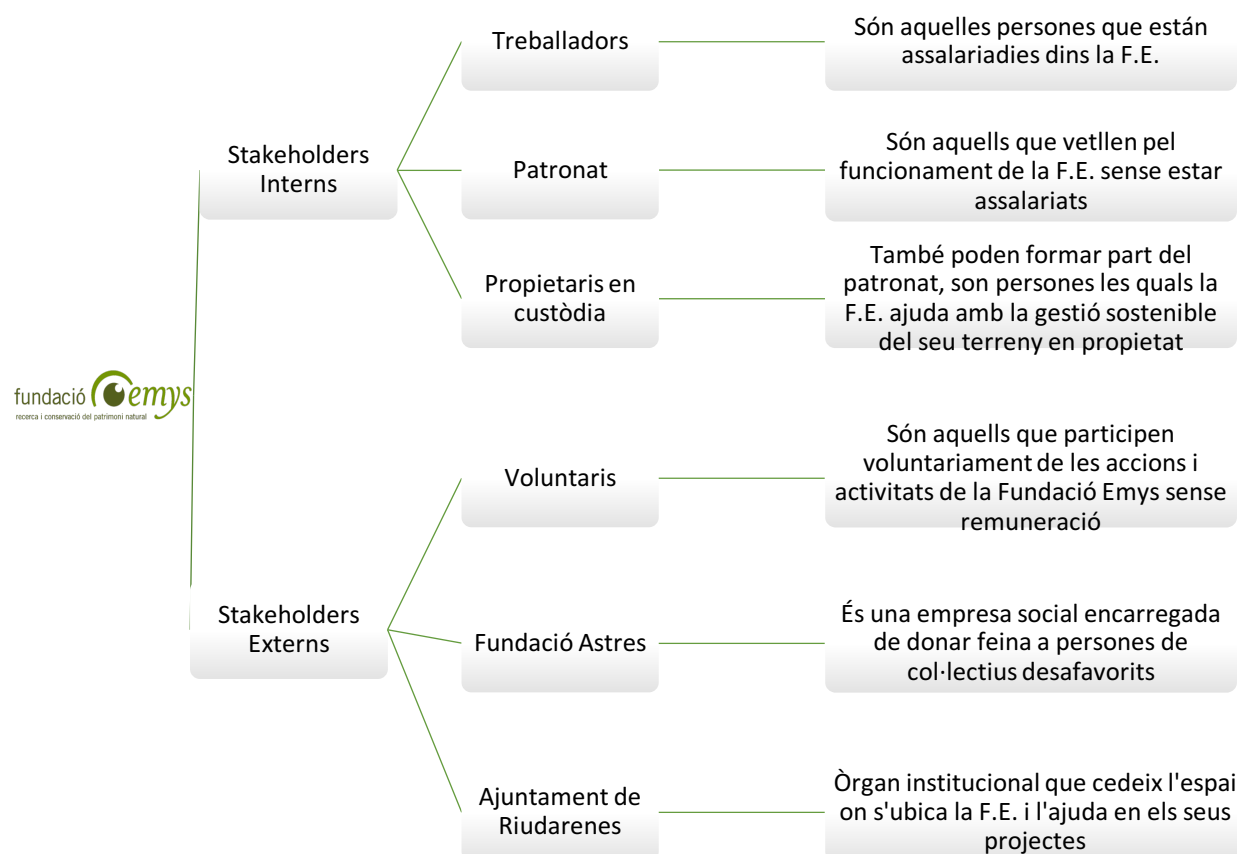
Els Stakeholders són aquells públics estratègics de la organització, els quals sense ells no existiria. En podem trobar tant d'interns com d'externs, en el cas de la Fundació Emys es detecten Stakeholders tan interns com externs.

Els Stakeholders interns són aquells que participen del dia a dia de la Fundació Emys, com els seus treballadors els quals hi són dia a dia, el patronat que són aquells que vetllen pel bon funcionament de la F.E., fan aportacions econòmiques i participen de la F.E. en les seves activitats i accions, i els propietaris en custòdia que són ajudats per la F.E. en la gestió sostenible dels seus territoris en propietat i també fan arribar a la F.E. fruites i verdures que cultiven en els seus terrenys perquè es puguin elaborar les mermelades de Can Moragues.

Els Stakeholders externs són aquells que no participen del dia a dia de la F.E., però si en formen part d'altres maneres com per exemple els Voluntaris que ajuden a tirar projectes endavant de la F.E. sense remuneració perquè creuen amb el seu projecte, la Fundació Astres que juntament amb la Fundació Emys ajuda a persones de col·lectius desfavorits com persones amb diversitat funcional o risc d'exclusió social (per exemple en l'elaboració de les mermelades de Can Moragues) i l'Ajuntament de Riudarenes el qual empara i ajuda a la F.E. en els seus varis projectes, sobretot els que estan relacionats amb l'educació i la formació.

Per tant, trobaríem un total de 5 treballadors assalariats i 5 col·lectius de Stakeholders en un total de 61 persones.

Imatge AA: Stakeholders de la Fundació Emys



Font: elaboració pròpia

7.5 Disseny del procés participatiu de Comunicació

En aquest projecte seguirem les pautes que ens donen Tufte i Mefalopulos (2009) i Mefalopulos (2008) a l'hora d'aplicar les fases a seguir com a facilitadors per dissenyar i implementar el procés. Repartirem el procés participatiu en diversos tallers, corresponents a cada una de les fases del procés de Comunicació Participativa.

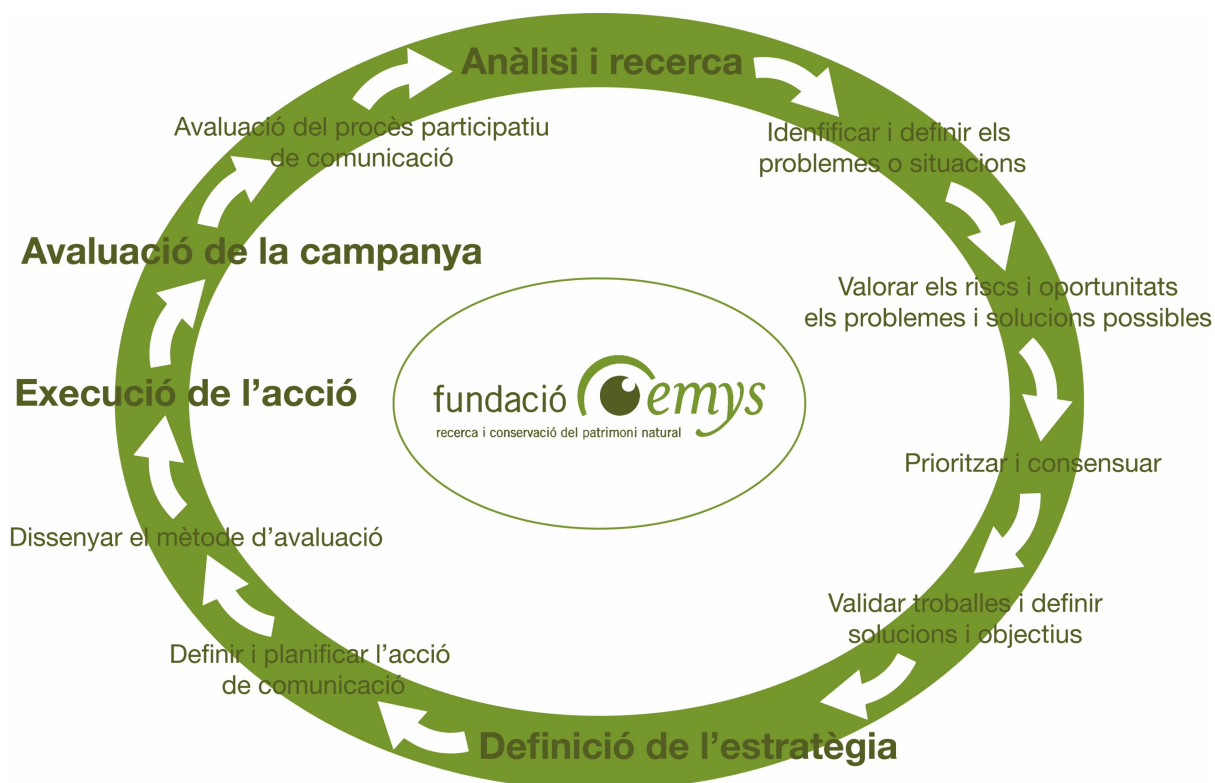
El procés comença amb el primer taller de recerca i anàlisi participatiu on veurem la percepció que tenen els Stakeholders de la Fundació Emys, posarem les àrees que creuen tant els integrants de la Fundació com els Stakeholders que s'han de treballar a través de la Comunicació comparant-les amb la visió, missió i objectius de la F.E., veurem els riscos i

oportunitats de cada una de les situacions plantejades i finalment n'escollirem una que serà en la que centrarem la campanya.

El segon taller tractarà de la definició de l'estratègia i la planificació de les accions comunicatives, on primer de tot marcarem els objectius de l'àrea de treball que hem plantejat, seguidament escollirem una estratègia i finalment planificarem les accions de Comunicació. Per tal d'avaluar més endavant la campanya de Comunicació en aquest taller també dissenyarem conjuntament els indicadors per l'avaluació de l'acció comunicativa.

En el tercer i últim taller avaluarem la campanya de Comunicació amb els indicadors establerts per saber si hem assolit els objectius plantejats al segon taller i veurem si d'aquesta manera contribuïm al Canvi Social. També farem una avaluació del procés Participatiu de Comunicació per tal de saber les sensacions dels participants d'haver construït entre tots la Comunicació de la Fundació.

Imatge AB: il·lustració del procés de Comunicació Participativa



Font: elaboració pròpia a partir de Tufte i Mefalopulos, 2009.

Objectius anteriors a la realització dels tallers:

- Potenciada la Comunicació Participativa a la F.E. (RE1.1)
- Augmentada la consideració cap a la Comunicació de tots els treballadors assalariats de la F.E. (RE2.1)
- Augmentat l'empoderament de tots els Stakeholders i públics clau de la F.E. en el procés de Comunicació Participativa (RE2.2)
- Iniciat un procés cíclic on aquest primer ha convidat a propers processos de Comunicació Participativa (RE3.2)
- Potenciat el caire estratègic del procés que dóna rellevància al professional de la Comunicació (RE4.1)

Accions concretes del facilitador abans de la realització dels tallers:

- I. Dissenyar un procés de Comunicació Participatiu per a la F.E. (A1.1)
- II. Plantejar un procés pedagògic on, a més de realitzar una campanya, s'eduqui i s'expliqui constantment sobre la Comunicació (A2.1)
- III. Utilitzar el procés de Comunicació com a eina educativa en matèria de Comunicació per a tots aquells relacionats amb la F.E. (A2.3)
- IV. Dissenyar una convocatòria motivadora per tal d'incentivar l'assistència als convidats (A2.5)
- V. Crear fitxes dels tallers amb els objectius estratègics de cada sessió (A4.1)
- VI. Dissenyar un dibuix del procés per tal de fer entenedora la feina del facilitador (A4.2)

7.6 Tallers participatius

L'objectiu d'aquests tallers és un procés de Comunicació Participativa on totes les persones properes de la Fundació Emys podran decidir quins són els problemes mediambientals a tractar, quin creuen que s'ha de comunicar per obtenir un canvi social i conjuntament definirem els objectius i l'estratègia de Comunicació per acabar fent una acció de Comunicació. Finalment avaluarem també de forma participativa com ha anat el procés i les percepcions de tots els participants.

7.6.1 Taller 1: Disseny del taller de Recerca i anàlisi participatiu

Dia i hora: 21 d'abril del 2017 de 17h a 20h

Participants: integrants de la Fundació Emys i tots els Stakeholders definits

Resultats esperats:

- I. Generat contingut rellevant per la F.E. (RE1.2)
- II. Augmentada la consideració cap a la Comunicació de tots els treballadors assalariats de la F.E. (RE2.1)
- III. Millorat el coneixement sobre la comunicació de tots els Stakeholders i públics clau de la F.E. en el procés de Comunicació Participativa (RE2.2)
- IV. Fomentar un procés dialògic on tots els participants tinguin el mateix paper i el mateix poder de presa de decisions (E2.3)
- V. Potenciat el caire estratègic del procés per donar rellevància al professional de la Comunicació (E4.1)

Accions concretes del facilitador pel taller:

- Relacionar els objectius de la F.E. amb el procés a través d'una dinàmica (A1.3)
- Facilitar les activitats amb taller relacionats al dia a dia de la Fundació i utilitzant referències a les tortugues, els territoris en custòdia, el medi ambient i l'entorn de la F.E. (A1.4)
- Recollir a través d'una dinàmica percepcions i assumptes que els Stakeholders creuen que la F.E. hauria de comunicar i ara mateix no fa o no prioritza (A1.7)
- Plantejar un procés pedagògic on, a més de realitzar una campanya, s'eduqui i s'expliqui constantment sobre la Comunicació (A2.1)
- Dissenyar unes dinàmiques que destaquin la importància del paper de la Comunicació (A2.2)
- Utilitzar el procés de comunicació com a eina educativa en matèria de Comunicació per a tots aquells relacionats amb la F.E. (A2.3)
- Dissenyar unes dinàmiques engrescadores per tal de motivar als Stakeholders assistents (A2.4).
- Convidar i fer partícips als Stakeholders de totes les fases del procés de Comunicació Participativa (A2.6)
- Dissenyar una dinàmica d'establiment d'espai comú per generar confiança i un bon clima pel diàleg i la participació (A2.7)
- Dissenyar dinàmiques de posada en comú d'informació on l'objectiu principal sigui el diàleg (A2.8)
- Dissenyar dinàmiques de presa de decisions (A2.9)

- Dissenyar una dinàmica de pluja d'idees on sorgeixin molts àmbits de treball que, encara que no siguin escollits en aquesta situació, es poden treballar en el futur des de la Comunicació Participativa (A3.5)

Descripció:

Aquest taller equival a la fase de recerca i anàlisi participatiu del procés de Comunicació Participativa. En aquest taller primer de tot establim un espai comú per tal d'aconseguir un entorn de confiança que potencii la participació dels assistents. Seguidament per identificar i definir el problema començarem amb un brainstorming sobre els àmbits, problemàtiques i situacions que tracta la F.E. i un cop acabat els posarem en comú amb els objectius, visió i missió de la F.E. per no allunyar-nos de les seves necessitats reals.

A continuació valorarem les necessitats, problemes, riscos, oportunitats i solucions profunditzant en aquells àmbits escollits en la dinàmica anterior i finalment en prioritzarem un tot consensuant percepcions per validar si realment allò que hem escollit plau a tots els participants.

Objectius del taller:

- Establir un espai de coneixença i confiança pels participants
- Consensuar les percepcions de tots els participants sobre la Fundació Emys
- Obtenir una llista de les problemàtiques que tants els públics interns com els públics externs creuen que la F.E. tracta o hauria de tractar
- Escollir una situació o problemàtica concreta que serà en la que centrarem la campanya de Comunicació

SESSIÓ 1			
Dinàmica (1.1)	Presentació amb misto	Dinàmica (1)	Presentació amb misto
Objectius	- Fer partícips a tots els treballadors assalariats de la F.E. (E2.1) - Fer partícips a tots els Stakeholders i públics clau de la F.E. en el procés de Comunicació Participativa (E2.2) - Fomentar un procés dialògic on tots els participants tinguin el mateix paper i el mateix poder de presa de decisions (E2.3) - Dissenyar dinàmiques de posada en comú d'informació on l'objectiu principal sigui el diàleg (A2.8)		
Temporalitat	15-20 min.	Material	Una caixa de mistos
Descripció	Cada participant tindrà un misto i l'encendrà, amb el temps que dura el misto encès hauran d'explicar qui són, la relació que tenen amb la FE i perquè estan allà.		

SESSIÓ 1			
Dinàmica (1.2)	Brainstorming	Fase	Valoració de la comunicació participativa: identificar i definir el problema o situació
Objectius	- Generar contingut rellevant per la F.E. (E1.2) - Fer partícips a tots els treballadors assalariats de la F.E. (E2.1) - Fer partícips a tots els Stakeholders i públics clau de la F.E. en el procés de Comunicació Participativa (E2.2) - Fomentar un procés dialògic on tots els participants tinguin el mateix paper i el mateix poder de presa de decisions (E2.3) - Facilitar les activitats amb taller relacionats al dia a dia de la Fundació i utilitzant referències a les tortugues, els territoris en custòdia, el medi ambient i l'entorn de la F.E. (A1.4)		
Temporalitat	30 min.	Material	Dibuixos de tortugues de color verd clar Dibuixos de tortugues de color blanc
Descripció	Cada participant tindrà 3 tortugues de color groc on escriurà les àrees, problemàtiques o situacions en les que la FE treballa o hauria de treballar i/o potenciar més.		

SESSIÓ 1			
Dinàmica (1.3)	Mapping	Fase	Valoració de la comunicació participativa: identificar i definir el problema o situació
Objectius	- Generar contingut rellevant per la F.E. (E1.2) - Facilitar les activitats amb taller relacionats al dia a dia de la Fundació i utilitzant referències a les tortugues, els territoris en custòdia, el medi ambient i l'entorn de la F.E. (A1.4)		
Temporalitat	30 min.	Material	Dibuixos de tortugues de color verd fosc amb els objectius de la FE
Descripció	Allà on haurem enganxat les idees dels participants afegirem les tortugues de color verd fosc amb els objectius de la FE i farem un mapa relacionant els objectius amb les idees anteriors per entendre amb què ens hem de focalitzar i quines idees guardarem per situacions futures.		

SESSIÓ 1			
Dinàmica (1.4)	World Café i Problem and solution tree	Fase	Valoració de la comunicació participativa: valorar necessitats, riscos, problemes, oportunitats i solucions
Objectius	- Fer partícips a tots els treballadors assalariats de la F.E. (E2.1) - Fer partícips a tots els Stakeholders i públics clau de la F.E. en el procés de Comunicació Participativa (E2.2) - Fomentar un procés dialògic on tots els participants tinguin el mateix paper i el mateix poder de presa de decisions (E2.3) - Dissenyar dinàmiques de posada en comú d'informació on l'objectiu principal sigui el diàleg (A2.8)		

	- Facilitar les activitats amb taller relacionats al dia a dia de la Fundació i utilitzant referències a les tortugues, els territoris en custòdia, el medi ambient i l'entorn de la F.E. (A1.4)		
Temporalitat	45 min.	Material	Dibuixos de figueres amb arrels i branques curtes Post-it
Descripció	Posarem uns arbres dibuixats sense fulles, només arrel i branques, en taules diferents i a cada taula hi haurà cafè/té/infusions i alguna cosa per menjar. Es tracta de discutir cada tema en petit grup per tal d'extreure conclusions dels problemes, oportunitats, riscos i solucions que comporta aquella situació. A les arrels posarem la causa del problema i a dalt a les branques les possibles solucions. Ho farem amb post-it de un color marró per les arrels i verd per les branques. Depèn del temps i el nombre de persones aniran rotant de taula mirant de no coincidir amb la mateixa gent o es quedaran a una per extreure el màxim d'aquell problema o situació.		

SESSIÓ 1																			
Dinàmica (1.5)	Decision Matrix	Fase	Valoració de la comunicació participativa: prioritzar assumptes clau pel canvi social i consensuar percepcions																
Objectius	- Generar contingut rellevant per la F.E. (E1.2) - Fomentar un procés dialògic on tots els participants tinguin el mateix paper i el mateix poder de presa de decisions (E2.3) - Dissenyar dinàmiques de posada en comú d'informació on l'objectiu principal sigui el diàleg (A2.8) - Dissenyar dinàmiques de presa de decisions (A2.9)																		
Temporalitat	30 min. – 1 hora (depèn del poc o molt consens que hi hagi).	Material	Tot el material fet servir anteriorment Una cartolina																
Descripció	Mirarem d'arribar a un consens de quina situació o problema hem de treballar amb la taula de decisions que proposem a continuació: <table border="1"> <thead> <tr> <th></th><th>Fàcil d'implementar</th><th>Regular d'implementar</th><th>Difícil d'implementar</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Alt impacte</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>Mig impacte</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td>Baix impacte</td><td></td><td></td><td></td></tr> </tbody> </table> Posarem totes les situacions o problemes dins aquesta taula i decidirem amb voluntat d'arribar al consens quina és la més factible d'implementar.				Fàcil d'implementar	Regular d'implementar	Difícil d'implementar	Alt impacte				Mig impacte				Baix impacte			
	Fàcil d'implementar	Regular d'implementar	Difícil d'implementar																
Alt impacte																			
Mig impacte																			
Baix impacte																			

7.6.2 Taller 1: Descripció i resultats del taller de Recerca i anàlisi participatiu

Descripció del taller:

En aquest taller han participat 6 persones: Marc Vilahur director de la Fundació Emys, Pau Sunyer responsable de conservació de la biodiversitat de la Fundació Emys, Montse Casalprim responsable d'educació de la Fundació Emys, Ernest Morell voluntari de la Fundació Emys, Dani Gonzalez col·laborador en disseny de la Fundació Emys i Anna Garrido col·laboradora en educació ambiental de la Fundació Emys.

Un cop arribats i signats tots els papers d'assistència i drets d'imatge ens disposem a una sala de la F.E. i em presento, els presento el procés i proposo la dinàmica de presentació del misto. Cadascú es presenta i es genera un clima més confiat on entenem perquè cadascú està allà.

Imatge AC: primer taller de Comunicació Participativa



Un cop presentats enceto la dinàmica de brainstorming on els dono papers per apuntar les idees i els participants comencen a escriure sense pensar-s'ho, sembla que ho tenen molt clar. Un cop acaben disposem a enganxar les idees o mancances que han escrit en una cartolina amb les diverses àrees de treball de la Fundació Emys i les comentem una a una debatent tots plegats perquè aquella idea o mancança ha de ser treballada des de la Comunicació per a ser resolta.

Quan hem acabat de debatre totes les idees ens quedem amb 3 idees principals, que són les prioritàries pels participants en matèria de Comunicació. Amb una dinàmica World Café busquem les causes i solucions de cada una per mirar de prioritzar-ne una i, finalment, amb una Decision Matrix escollim la idea que finalment prioritzen els participants per treballar des de la Comunicació de la Fundació Emys.

Resultats del taller:

Brainstorming sobre mancances o idees a comunicar:

- La feina de custòdia i conservació.
- La seva acció en conservació i especialment Emys Orbicularis.
- El patrimoni cultural i la pagesia.
- Els resultats dels diferents projectes encara que sigui de forma sintètica.
- La Comunicació dels valors de conservació (ex. Espècies invasores).
- L'alfabetització científica.
- El coneixement que té en diverses matèries.
- Els projectes de lleure que necessiten d'inscrits per realitzar-se.
- L'educació i la divulgació dels valors.
- L'origen i missió dels projectes productius.
- La interrelació entre els diferents projectes que es duen a terme.
- La clarificació a l'entorn dels projectes i camps d'actuació de la Fundació Emys.
- La poca presència als mitjans tradicionals o de comunicació de masses.
- Les notícies o esdeveniments no propis de la Fundació però relacionats amb el que fa.
- La seva funció social i ambiental.
- La gestió i el seguiment de la gent interessada en l'entitat.
- La Comunicació desorganitzada.
- La mala gestió de la informació als voluntaris.

Tres grans idees que surten del Brainstorming:

- 1) Organització: la organització de la Fundació Emys, com es comuniquen les diverses àrees que treballa i diversos projectes que té de manera ordenada per tal de no confondre als simpatitzants, voluntaris i col·laboradors.
- 2) Divulgació del coneixement: divulgar el coneixement que genera encara que sigui de manera sintètica per tal de donar a conèixer el que la Fundació Emys fa i els resultats d'allò que treballa.
- 3) Captació de persones per educar: augmentar a través de la Comunicació la capacitat de convocatòria de la Fundació Emys per a educar a més persones en les matèries que treballa i aconseguir que aquests siguin també comunicadors d'allò que la F.E. fa.

Imatge AD: primer taller de Comunicació Participativa



Problemes i solucions en la dinàmica de Problem and Solution Tree:

1) Organització:

Problemàtiques:

- Sobrecàrrega de feina dels treballadors de la F.E. que no poden dedicar hores a organitzar la informació per comunicar-la de manera adequada.
- Poca organització interna i externa dels diversos àmbits d'actuació i les diferències entre projectes.

Possibles solucions:

- Plasmar gràficament àmbits i projectes, motius i funcions (ex. A través d'infografies).
- Persona responsable de Comunicació dins la F.E.

2) Divulgar coneixement:

Problemàtiques:

- Les subvencions que s'obtenen pels diversos projectes no obliguen a divulgar.
- No hi ha planificació per a la divulgació.
- No es prioritza la divulgació de coneixement com a un essencial dins la F.E.

- No hi ha prou coneixement en Comunicació per a fer una bona divulgació.
- Es fa una mala gestió del creixement de la informació generada al créixer com a entitat.

Possibles solucions:

- Persona responsable de Comunicació.
- Actes específics per a generar divulgació (publicity).
- Hort demostratiu i tancat de tortugues com a divulgadors de coneixement.
- Divulgar el coneixement generat en activitats pròpies.
- Itineraris marcats.
- Assessorament d'experts.
- Aprofitar la finca com a espai obert de comunicació.

3) Captar persones per educar:

Problemàtiques:

- No es promocionen prou bé les activitats als canals adequats.

Possibles solucions:

- Cartells per a les fotos.
- Augmentar el porta freda a associacions juvenils i instituts amb elements significatius de la F.E.
- Comptar més amb el voluntariat a l'hora de fer activitats i de divulgar-les.
- Mail clarificador per als projectes.
- Comunicar ordenadament i amb antelació tot el que es fa.
- Organitzar els voluntaris en jornades periòdiques per a dur a terme tasques d'organització de voluntaris clau i fer feines a la finca.
- Donar importància a les Xarxes Socials per a la interacció amb els joves interessats amb la tasca de la F.E.
- Cartells, tríptics i material explicatiu per a explicar la importància de la tasca de la entitat a la gent que passa per la finca.

Imatge AE: primer taller de Comunicació Participativa



Decisió presa a la Decision Matrix:

A la Decision Matrix es va plantejar les idees segons el seu impacte i la seva dificultat d'implantació, per tant es va debatre i es va decidir que:

- 1) Organització: alt impacte i difícil implantació.
- 2) Divulgació del coneixement: Mig impacte i mitjana-difícil implantació.
- 3) Captació de persones per educar: alt impacte i fàcil implantació.

Per tant s'escull com a idea a treballar des de la Comunicació la **Captació de persones per educar**.

7.6.3 Taller 2: Disseny del taller sobre L'estratègia de Comunicació i els indicadors per avaluar

Dia i hora: 28 d'abril del 2017 de 17h a 20h.

Participants: integrants de la Fundació Emys i tots els Stakeholders definits

Resultats esperats:

- I. Generat contingut rellevant per la F.E. (RE1.2)
- II. Augmentada la consideració cap a la Comunicació de tots els treballadors assalariats de la F.E. (RE2.1)
- III. Millorat el coneixement sobre la Comunicació de tots els Stakeholders i públics clau de la F.E. en el procés de Comunicació Participativa (RE2.2)
- IV. Fomentat un procés dialògic i horitzontal on tots els participants han tingut el mateix poder de presa de decisions (E2.3)
- V. Potenciat el caire estratègic del procés que dona rellevància al professional de la Comunicació (E4.1)

Accions concretes del facilitador pel taller:

- Facilitar les activitats amb taller relacionats al dia a dia de la Fundació i utilitzant referències a les tortugues, els territoris en custòdia, el medi ambient i l'entorn de la F.E. (A1.4)
- Planificació d'accions de Comunicació de rellevància per a la campanya (A1.5)
- Plantejar un procés pedagògic on, a més de realitzar una campanya, s'eduqui i s'expliqui constantment sobre la Comunicació (A2.1)
- Dissenyar unes dinàmiques que destaquin la importància del paper de la Comunicació per als treballadors de la Fundació Emys (A2.2).
- Utilitzar el procés de comunicació com a eina educativa en matèria de comunicació per a tots aquells relacionats amb la F.E. (A2.3)
- Dissenyar unes dinàmiques engrescadores per tal de motivar als Stakeholders assistents (A2.4).
- Convidar i fer partícips als Stakeholders de totes les fases del procés de Comunicació Participativa (A2.6)
- Dissenyar dinàmiques de posada en comú d'informació on l'objectiu principal sigui el diàleg (A2.8)
- Dissenyar dinàmiques de presa de decisions (A2.9)
- Dissenyar una dinàmica per escollir l'estratègia comunicativa de rellevància (A1.8)
- Dissenyar una dinàmica participativa d'avaluació per recollir percepcions de la campanya que ha sorgit del procés i plantejar millores per a la següent (A3.6)

- Dissenyar una dinàmica de planificació de les accions de Comunicació per tal que siguin participatives (A2.10)

Descripció:

Aquest taller equival al final de la fase de recerca i anàlisi participatiu del procés de Comunicació Participativa i a la fase de tria de l'estratègia de Comunicació. En aquest taller primer de tot acabarem la primera fase del procés on valorarem si hem arribat a un consens sobre la situació prioritzada i n'establirem unes possibles solucions que ens guiaran en la campanya de Comunicació i els objectius d'aquesta.

A continuació escollirem l'estratègia de Comunicació i planificarem les accions de Comunicació en base l'estratègia pel Canvi Social. A més a més, escollirem els indicadors per avaluar si la campanya ha assolit els objectius que ens hem plantejat de manera participativa.

Objectius del taller:

- Validar si hem arribat a un consens real i escollir la situació o problemàtica en la que volem assolir un canvi social a través de la Comunicació
- Escollir els objectius estratègics de Comunicació Participativa que s'adeqüin a la situació escollida
- Planificar les accions comunicatives de la campanya
- Establir els indicadors per l'avaluació participativa que realitzarem un cop acabats els tallers i la campanya

SESSIÓ 2			
Dinàmica (2.1)	Interactive backcasting	Fase	Valoració de la comunicació participativa: validar les troballes i definir les solucions i/o objectius
Objectius	- Dissenyar unes dinàmiques engrescadores per tal de motivar als treballadors i Stakeholders assistents (A2.2 i A2.4). - Convidar i fer partícips als Stakeholders de totes les fases del procés de comunicació participativa (A2.6) - Dissenyar dinàmiques de posada en comú d'informació on l'objectiu principal sigui el diàleg (A2.8) - Dissenyar una dinàmica per escollir l'estratègia comunicativa de rellevància (A1.8)		
Temporalitat	30 min.	Material	Història escrita

Descripció	Explicarem una història on el problema està resolt de manera utòpica en un futur i de manera conjunta escollirem els objectius que hauríem d'assolir per arribar a la solució del problema i els públics a qui va dirigida aquesta Comunicació així com l'estratègia a mode de buits dins la història que s'han d'anar omplint, que s'anirà conduint en aquesta direcció. La història anirà sobre una família que visita a la Fundació Emys en un futur i els fa una sèrie de preguntes que hauran de respondre per a veure quines coses hauria fet la Fundació en un futur per assolir l'objectiu marcat.
-------------------	--

SESSIÓ 2			
Dinàmica (2.2)	Planning posters	Fase	Implantació de les activitats comunicatives
Objectius	- Dissenyar una dinàmica de planificació de l'acció de comunicació per tal de convertir-ho en una acció participativa (A2.10)		
Temporalitat	30 min.	Material	Pòster
Descripció	Hi haurà un pòster on posarà PRESENT i un on posarà FUTUR. Els participants hauran d'escriure les accions de comunicació que creuen que han d'esdevenir entre el PRESENT i el FUTUR amb l'estratègia de Comunicació decidida anteriorment de guia. Ho posarem en comú i generarem una discussió per tal de veure quines accions de Comunicació s'han de fer a curt termini i quines a llarg termini per assolir l'objectiu.		

SESSIÓ 2			
Dinàmica (2.3)	Planning for monitoring and evaluation	Fase	Avaluació dels resultats
Objectius	- Dissenyar una dinàmica participativa d'avaluació per recollir percepcions de la campanya que ha sorgit del procés i plantejar millores per a la següent (A3.6)		
Temporalitat	30 min.	Material	Cartolines i retoladors
Descripció	Conjuntament amb els participants posarem una pregunta al voltant de cada objectiu i acció que farem, i determinarem indicadors tangibles i intangibles de cada un. També decidirem què s'avalua i en quin moment del procés. La pregunta és: Quan sabrem que hem assolit l'objectiu?		

7.6.4 Taller 2: Descripció i resultats del taller sobre L'estratègia de Comunicació i els indicadors per avaluar

Descripció del taller:

En aquest taller han participat 6 persones: Marc Vilahur director de la Fundació Emys, Pau Sunyer responsable de conservació de la biodiversitat de la Fundació Emys, Mireia Dilmé patrona de la Fundació Emys, Josep Serrat patró de la Fundació Emys, Josep Lluís Llebot patró de la Fundació Emys i Pau Torra voluntari de la Fundació Emys.

Després de l'arribada dels participants i fer les signatures al full d'assistència ens dirigim a una taula a l'era de la Fundació Emys i presento el projecte, juntament amb les fases que ja s'han treballat i un resum del taller anterior. Fem una ràpida presentació dels assistents i iniciem la dinàmica d'Interactive Backcasting on els participants s'engresquen a completar la història. Un cop acabada la història transformem el seu contingut en objectius estratègics per a la campanya de comunicació de captació de persones per educar.

Un cop tenim els objectius estratègics plantejats en la dinàmica Planning Pòsters els situem en el temps en una escala de curt a llarg termini i consensuem accions de Comunicació per cadascun dels objectius estratègics. Un cop arribem a aquesta fase no tenim temps de fer la última dinàmica d'establir indicadors per avaluar i acabem el taller.

Imatge AF: segon taller de Comunicació Participativa



Resultats del taller:

Taula d'objectius estratègics i accions comunicatives en ordre cronològic d'execució de la campanya:

Objectius estratègics	Accions comunicatives
O.E1. Atribuir complements atractius a les activitats de la Fundació Emys per seduir als públics objectius	A1.1. Tenir elements complementaris atractius
	A1.2 Fer bona difusió dels elements complementaris atractius
O.E2. Utilitzar la finca com a element de Comunicació	A2.1. Potenciar la marca Can Moragues
	A2.2. Crear itineraris interns i externs de la finca
O.E3. Apropiar-se als col·lectius juvenils perquè això repercuteixi en un futur	A3.1 Potenciar aliances amb associacions juvenils i/o institut
	A3.2. Ampliar la oferta juvenil d'activitats
O.E4. Afavorir que tot aquell que participa de la Fundació Emys sigui comunicador de tot allò que es fa	A4.1. Oferir activitats d'experiències basades en els valors
	A4.2. Augmentar la presència a les Xarxes Socials i afavorir un Feedback amb els participants de les activitats
O.E5. Aconseguir que la Fundació Emys es percebi com un espai i una entitat oberta	A5.1. Potenciar la presència de la Fundació Emys en activitats externes
O.E6. Posicionar l'entitat com a referent de donar exemples pràctics de gestió ambiental	A6.1. Aconseguir perceptors als Mitjans de Comunicació de Masses
	A6.2. Dotar de contingut els productes i les activitats amb un record que tothom es pugui endur i capti els valors que es volen transmetre

Imatge AG: segon taller de Comunicació Participativa



7.6.5 Taller 3: Disseny del taller d'Avaluació dels resultats

Dia i hora: 27 de maig del 2017 de 9h a 12h

Participants: integrants de la Fundació Emys i tots els Stakeholders definits

Resultats esperats:

- I. Potenciada la Comunicació Participativa a la F.E. (RE1.1)
- II. Disposició de contingut útil generat durant el procés de Comunicació Participativa segons les necessitats comunicatives de la F.E. (RE1.3)
- III. Atorgada rellevància a tot allò que s'ha treballat en els tallers i mitigada la sensació de buidor en els assistents (RE3.1)
- IV. Iniciat un procés cíclic on aquest primer ha convidat a propers processos de Comunicació Participativa (RE3.2)
- V. Potenciat el caire estratègic del procés que dóna rellevància al professional de la Comunicació (RE4.1)

Accions concretes del facilitador abans del taller:

- Crear un producte audiovisual del procés com a eina de Comunicació per la F.E. (A1.6)
- Plasmar tot allò que es treballi durant els tallers en un dossier del pla d'acció comunicativa (A4.3)

Accions concretes del facilitador pel taller:

- Dissenyar una dinàmica d'avaluació participativa on es recullin sensacions sobre el procés Participatiu de Comunicació (A1.2)
- Fer un bon tancament de les sessions amb una passada del producte audiovisual (A3.1)
- Retornar la feina que han fet els participants amb un dossier de la campanya i un CD amb fotografies i el producte audiovisual (A3.2)
- Dissenyar una dinàmica de retorn de les sensacions que hagin tingut els participants i de com el procés els ha fet sentir (A3.3)
- Dissenyar una dinàmica participativa d'avaluació per recollir percepcions de la campanya que ha sorgit del procés i plantejar millores per a la següent (A3.6)

Descripció:

Aquest taller equival a l'última fase del procés de Comunicació Participativa: l'avaluació dels resultats. En aquest taller per culminar els tallers primer de tot es donarà un dossier amb la campanya de comunicació realitzada i un CD amb l'audiovisual del procés. A més, es farà una passada de l'audiovisual per a tots els participants. Finalment avaluarem la campanya

comunicativa amb els indicadors establerts pels participants i avaluarem el procés de Comunicació Participativa per tal de millorar els pròxims.

Objectius del taller:

- I. Retornar tota la feina realitzada pels participants amb suports físics de la campanya i l'audiovisual del procés i l'acció comunicativa.
- II. Avaluat la campanya per determinar si hem assolit els objectius plantejats
- III. Avaluat el procés de comunicació participativa per millorar els següents i saber si els participants s'hi han sentit còmodes i realitzats

SESSIÓ 4			
Dinàmica (4.1)	Participatory evaluation	Fase	Avaluació de resultats
Objectius	- Dissenyar una dinàmica participativa d'avaluació per recollir percepcions de la campanya que ha sorgit del procés i plantejar millores per a la següent (A3.6)		
Temporalitat	45 min.	Material	El material preparat en la dinàmica 2.4
Descripció	Posarem el pràctica allò dissenyat en la dinàmica 2.4, avaluarem els indicadors plantejats per avaluar si han sigut o no assolits els objectius, que tocaria fer a partir d'ara, quines coses millorarem en les següents accions, etc...		

SESSIÓ 4			
Dinàmica (4.2)	Delphi	Fase	Avaluació de resultats
Objectius	- Dissenyar una dinàmica d'avaluació participativa on es recullin sensacions sobre el procés participatiu de comunicació (A1.2) - Dissenyar una dinàmica de retorn de les sensacions que hagin tingut els participants i de com el procés els ha fet sentir (A3.3)		
Temporalitat	45 min.	Material	Questionaris
Descripció	Primer es passarà un qüestionari sobre el funcionament del procés i després es posaran totes les opinions en comú. Mentre es fa el buidatge s'oferirà un esmorzar o pica-pica final per tal d'acomiar els tallers.		

7.6.6 Taller 3: Descripció i resultats del taller d'Avaluació dels resultats

Descripció del taller:

Aquest taller no s'ha pogut realitzar degut a la poca participació de Stakeholders, ja que els treballadors si que hi han assistit però ja s'havia fet una reunió d'avaluació amb aquests i de Stakeholders sols se n'ha presentat un així que el taller s'ha anul·lat.

8 Anàlisi del procés de Comunicació Participativa

Un cop s'ha aplicat la metodologia ens disposem a analitzar tant les accions i activitats realitzades com els resultats esperats a mode d'indicadors de procés per tal de valorar si hem assolit els Objectius Estratègics i, per tant, hem contribuït a l'Objectiu Específic plantejat estratègicament.

Els mitjans de verificació dels indicadors han sigut anàlisis quantitatius a través d'enquestes (realitzades al final de cada sessió i al tercer taller del procés de Comunicació Participativa) i grups focals amb els participants (el tercer taller de Comunicació Participativa i una reunió posterior amb els treballadors de la Fundació Emys).

8.1 Anàlisi segons les accions i activitats realitzades

Analitzarem el procés de Comunicació Participativa a partir de les accions concretes plantejades que s'han realitzat, si han sigut implementades correcta i satisfactòriament o no.

RESULTATS ESPERATS	ACCIONS	ANÀLISI DE LES ACCIONS	S/N
RE1.1 Potenciada la Comunicació Participativa a la F.E.	A1.1 Dissenyar i implementar un procés de Comunicació Participatiu per a la F.E.	S'ha dissenyat i implementat satisfactòriament un procés de Comunicació Participativa a la Fundació Emys.	SI
	A1.2 Dissenyar i implementar una dinàmica d'avaluació participativa on es recullin sensacions sobre el procés participatiu de comunicació.	S'ha dissenyat la dinàmica Planning for monitoring and evaluation però no s'ha pogut implementar degut a la falta de temps al taller corresponent.	NO
RE1.2 Generat contingut rellevant per a la F.E.	A1.3 Relacionar els objectius de la F.E. amb el procés a través d'una dinàmica.	En la dinàmica de Brainstorming en el primer taller es relacionaven les idees dels assistents amb les àrees de treball de la Fundació Emys i es prioritzava allò que tenia a veure estretament amb els objectius de la F.E.	SI
	A1.4. Facilitar les activitats amb tallers relacionats al dia a dia de la fundació i utilitzant referències a les tortugues, els territoris en	En la dinàmica de Brainstorming del primer taller s'utilitzaven unes tortugues de paper per apuntar les idees com a símbol en relació a la F.E., i en la dinàmica Interactive Backcasting del segon taller la història feia	SI

RESULTATS ESPERATS	ACCIONS	ANÀLISI DE LES ACCIONS	S/N
	custòdia, el medi ambient i l'entorn de la F.E.	referència a una família que venia a visitar la F.E. posant els participants en situació.	
RE1.3. Disposició de contingut útil generat durant el procés de Comunicació Participativa segons les necessitats comunicatives de la F.E.	A1.5 Planificació d'accions de Comunicació de rellevància per a la campanya.	Els assistents en la dinàmica Planning Posters han planificat accions de Comunicació per a la campanya de captació de persones per educar generada durant el procés.	SI
	A1.6 Crear un producte audiovisual del procés com a eina de Comunicació per a la F.E.	S'han gravat en vídeo els tres tallers de Comunicació Participativa i s'ha generat un producte audiovisual de bona qualitat que es pot utilitzar com a eina de Comunicació (veure Annex).	SI
	A1.7 Recollir a través d'una dinàmica percepcions i assumptes que els Stakeholders creuen que la F.E. hauria de comunicar i ara mateix no fa o no prioritza.	La dinàmica Brainstorming en el primer taller s'han recollit fins a 18 mancances comunicatives de la F.E.	SI
RE2.1 Augmentada la consideració i el coneixement sobre la Comunicació de tots els treballadors assalariats de la F.E.	A2.1 Plantejar un procés pedagògic on, a més de realitzar una campanya, s'eduqui i s'expliqui constantment sobre la Comunicació.	A l'inici de tots els tallers s'ha explicat el funcionament i el procediment a l'hora de realitzar una campanya de Comunicació i s'ha fet pedagogia sobre el seu funcionament	SI
	A2.2 Dissenyar i implementar unes dinàmiques que destaquin la importància del paper de la Comunicació.	Totes les dinàmiques dissenyades i implementades anaven entorn la Comunicació i la importància de que aquesta sigui estratègica per tal d'assolir els objectius i transmetre bé tot allò que la F.E. fa.	SI
RE2.2 Fomentat l'interès a participar dels Stakeholders i públics clau de la F.E. en activitats de Comunicació Participativa	A2.3 Utilitzar el procés de comunicació com a eina educativa en matèria de participació per a tots aquells relacionats amb la F.E.	El procés sencer destaca la importància de la participació de totes les persones relacionades amb la F.E. per tal de millorar, ja que sense participació no hagués existit el procés de Comunicació Participativa.	SI
	A2.4 Dissenyar i implementar unes dinàmiques engrescadores per tal de motivar als Stakeholders assistents.	Totes les dinàmiques s'han plantejat de forma motivant i diferent, en cap dels dos tallers hi ha hagut dinàmiques on els participants sols debatessin i no tingués cap element motivador.	SI

RESULTATS ESPERATS	ACCIONS	ANÀLISI DE LES ACCIONS	S/N
	A2.5 Dissenyar una convocatòria motivadora per tal d'incentivar l'assistència als convidats.	Per cadascun dels tallers s'han dissenyat cartells de convocatòria per incentivar l'assistència i fer la convocatòria més visual (veure Annex).	SI
RE2.3. Fomentat un procés dialògic i horitzontal on tots els participants han tingut el mateix poder de presa de decisions	A2.6 Convidar i fer partícips als Stakeholders de totes les fases del procés de Comunicació Participativa.	Els Stakeholders han sigut convidats a través de mail i Whatsapp a tots els tallers de Comunicació Participativa.	SI
	A2.7 Dissenyar i implementar una dinàmica d'establiment d'espai comú per generar confiança i un bon clima pel diàleg i la participació.	La dinàmica de presentació del misto establia un espai comú i generava bon clima al ser una presentació diferent de les que els assistents estan acostumats.	SI
	A2.8 Dissenyar i implementar dinàmiques de posada en comú de la informació on l'objectiu principal sigui el diàleg.	Les dinàmiques Mapping, World Café, Interactive Backcasting i Planning Posters tenien com a objectiu principal el diàleg dels participants per arribar a un consens de la informació posada en comú.	SI
	A2.9 Dissenyar i implementar dinàmiques de presa de decisions.	La dinàmica Decision Matrix és una dinàmica de presa de decisions posada a la primera sessió on hi havia la possibilitat de que es generés dificultat a l'hora d'escollir quina idea era prioritzada per dissenyar la campanya al seu entorn.	SI
RE3.1 Atorgada rellevància a tot allò que s'ha treballat en els tallers i mitigada la sensació de buidor en els assistents	A3.1 Fer un bon tancament de les sessions amb una passada del producte audiovisual.	En el tercer taller de Comunicació Participativa dissenyat per a l'avaluació s'ha fet una passada del producte audiovisual.	SI
	A3.2 Retornar la feina que han fet els participants amb un dossier de la campanya i un CD amb el producte audiovisual.	S'ha donat a cada un dels participants el CD i el dossier amb la campanya (Annex).	SI
	A3.3 Dissenyar i implementar una dinàmica de retorn de les sensacions que hagin tingut els participants i de com el procés els ha fet sentir.	Al final de cada taller s'ha fet una avaluació escrita per poder anar plasmant les sensacions dels participants.	SI
RE3.2 Iniciat un procés cíclic on	A3.4 Dissenyar i implementar una dinàmica	En la dinàmica Brainstorming del primer taller van sorgir molts àmbits de treball que	SI

RESULTATS ESPERATS	ACCIONS	ANÀLISI DE LES ACCIONS	S/N
aquest primer ha convidat a propers processos de Comunicació Participativa	de pluja d'idees on sorgeixin molts àmbits de treball que, encara que no siguin escollits en aquesta situació, es poden treballar en el futur des de la Comunicació Participativa.	plasmaven mancances comunicatives de la Fundació Emys.	
	A3.5 Dissenyar i implementar una dinàmica participativa d'avaluació per recollir percepcions de la campanya que ha sorgit del procés i plantejar millores per a la següent.	S'ha dissenyat i implementat la dinàmica Delphi d'avaluació participativa al tercer i últim taller on s'han recollit i posteriorment debatut idees de millora pel proper procés de Comunicació Participativa.	SI
RE4.1 Potenciat el caire estratègic del procés que dona rellevància al professional de la Comunicació	A4.1 Crear fitxes dels tallers amb els objectius estratègics de cada sessió.	A cada taller s'ha creat i atorgat als participants una fitxa del taller amb la descripció, els objectius i un horari de les dinàmiques que es realitzarien en el taller.	SI
	A4.2 Dissenyar un dibuix del procés per tal de fer entenedora la feina del facilitador.	S'ha dissenyat un dibuix del procés de Comunicació Participativa que s'ha utilitzat a l'inici de cada taller per tal de poder veure les fases del procés ja realitzades i les que quedaven per realitzar, per fer els tallers més entenedors (Annex).	SI
	A4.3 Plasmar tot allò que es treballa durant els tallers en un dossier de campanya i pla d'acció comunicativa.	S'ha plasmat en un dossier tot allò generat durant els tallers i s'ha atorgat als participants de l'últim taller i s'ha enviat als participants d'altres taller que no han pogut assistir.	SI

Imatge AH: tallers de Comunicació Participativa



8.2 Anàlisi dels indicadors de procés

Analitzarem el procés de Comunicació Participativa a partir dels Indicadors, d'aquesta manera determinarem si els Resultats Esperats han estat obtinguts i si de tal manera hem assolit els Objectius Estratègics.

RESULTATS ESPERATS	INDICADORS DE PROCÉS	ANÁLISI DELS INDICADORS DE PROCÉS	S/N
RE1.1 Potenciada la Comunicació Participativa a la F.E.	I1.1 La F.E. ha incorporat el primer procés de Comunicació Participativa en el seu funcionament institucional	S'han incorporat satisfactòriament els primers tres tallers de Comunicació Participativa en el funcionament institucional de la F.E.	SI
	I1.2 El 50% dels treballadors i almenys un 10% dels Stakeholders han participat en un dels tallers de Comunicació Participativa.	De 5 treballadors 3 han assistit a almenys un dels tallers, per tant un 60%, i de 61 Stakeholders 8 han assistit a almenys un dels tallers, per tant un 13%.	SI
	I1.3 El 100% dels treballadors considera que per seguir millorant la Comunicació de la F.E. hi ha d'haver un següent procés de Comunicació Participativa en menys de dos anys.	El 100% dels treballadors considera que la principal mancança a resoldre en matèria de Comunicació de la F.E. no seria un segon procés de Comunicació Participativa, sinó aconseguir recursos i personal per poder aplicar bé la Comunicació a partir del que ha sorgit d'aquest primer procés. Utòpicament un segon procés de Comunicació Participativa ajudaria molt a la Comunicació de la F.E., i, tot i que pensen que és una prioritat involucrar els diversos actors de la F.E. en la seva Comunicació, iniciar un segon procés si no saben del cert que s'haurà aplicat els resultats del primer correctament ho troben poc encertat.	NO
RE1.2 Generat contingut rellevant per a la F.E.	I1.4 El 100% dels treballadors considera útil i rellevant el contingut generat en els tallers de Comunicació Participativa.	El 100% dels treballadors consideren que tenien algunes de les mancances comunicatives sorgides al Brainstorming detectades prèviament, però que moltes d'altres els ha sigut de gran utilitat conèixer-les i veure que els Stakeholders també les detecten i les entenen de la mateixa manera que els que formen la F.E., tot i això consideren que el contingut és molt rellevant però mitjanament útil ja que	SI

RESULTATS ESPERATS	INDICADORS DE PROCÉS	ANÁLISI DELS INDICADORS DE PROCÉS	S/N
		algunes de les mancances ja les tenien detectades.	
	I1.5 La F.E. ha difós el procés de Comunicació Participativa a través de les seves xarxes socials un cop acabats els tallers.	La Fundació Emys ha difós a través d'Instagram i Facebook el vídeo sobre els tallers de Comunicació Participativa.	SI
	I1.6 Almenys el 50% dels treballadors de la F.E. està d'acord amb les mancances comunicatives detectades durant el procés de Comunicació Participativa.	El 100% dels treballadors està d'acord amb les mancances comunicatives detectades.	SI
RE1.3. Disposició de contingut útil generat durant el procés de Comunicació Participativa segons les necessitats comunicatives de la F.E.	I1.7 El 100% dels treballadors veu viable l'execució de les accions de Comunicació planificades durant els tallers en el termini de 8 mesos.	El 100% dels treballadors no veu viable l'execució de les accions de Comunicació planificades en el termini de 8 mesos degut a la situació actual de la F.E., no hi ha personal dedicat exclusivament a la Comunicació i el poc personal que hi ha no poden dedicar ara mateix temps a tirar endavant aquestes accions, per tant no perquè no vulguin sinó per falta de personal i recursos. Consideren un termini més realista el de 2 anys.	NO
	I1.8 La F.E. executa la campanya de Comunicació Participativa generada als tallers en el termini de 8 mesos un cop acabats els tallers.	És un aspecte a valorar a llarg termini.	NS
RE2.1 Augmentada la consideració i el coneixement sobre la Comunicació Participativa de tots els treballadors assalariats de la F.E.	I2.1 El 100% dels treballadors que han participat del procés de Comunicació Participativa considera més important la planificació estratègica de la Comunicació un cop acabats els tallers.	El 50% dels treballadors ja considerava important la planificació estratègica de la Comunicació abans dels tallers, i el 50% restant considera més importants les altres tasques que fa la F.E. que la planificació estratègica de la Comunicació. Afirmen però, que si hi hagués una línia de subvencions de la Generalitat dedicada a la Comunicació la demanarien sens dubte i la Comunicació podria passar a ser un àmbit prioritari dins la F.E. si disposessin dels recursos i el personal.	NO

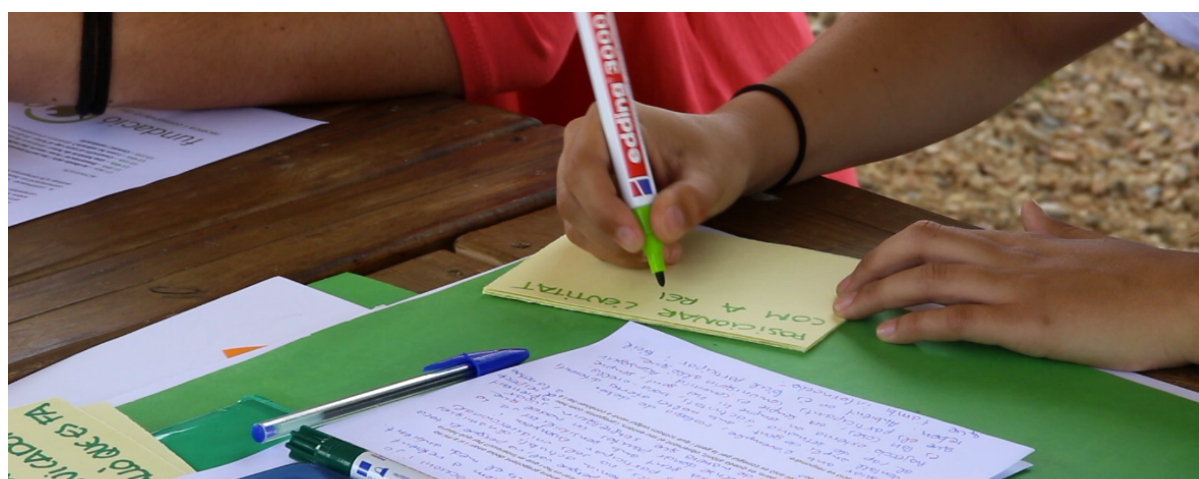
RESULTATS ESPERATS	INDICADORS DE PROCÉS	ANÁLISI DELS INDICADORS DE PROCÉS	S/N
	I2.2 El 80% dels treballadors considera que la participació dels Stakeholders ha enriquit el procés i el resultat final, més que si la campanya hagués estat dissenyada unidireccionalment.	El 100% dels treballadors considera que la participació dels Stakeholders ha sigut important per involucrar a les persones properes a la F.E. i en gran part donar-se a conèixer en l'aspecte comunicatiu, ha enriquit la F.E. ja que tenir el màxim de punts de vista diferent enriqueix i augmenta el ventall de visió a l'hora de plantejar quines mancances comunicatives té la F.E. i quines solucions i accions de Comunicació es poden realitzar, i per tant sense la participació de Stakeholders el resultat no hagués sigut el mateix.	SI
	I2.3 El 50% dels treballadors que han participat del procés de Comunicació Participativa considera que entén millor el funcionament de la Comunicació de caire estratègic.	El 50% dels treballadors considera que entén ara millor que abans el funcionament de la Comunicació de caire estratègic, i el 50% restant afirma que ja coneixia el funcionament però mai l'havia dut a la pràctica i això els ha enriquit.	SI
RE2.2 Fomentat l'interès a participar dels Stakeholders i públics clau de la F.E. en activitats de Comunicació Participativa	I2.4 El 100% dels Stakeholders que han participat en el procés de Comunicació Participativa estan satisfets amb el procés en un 9 sobre 10.	La mitjana de satisfacció dels Stakeholders de la F.E. amb el procés de Comunicació Participativa és de 9,93 sobre 10.	SI
	I2.5 El 80% dels Stakeholders que han participat en el procés de Comunicació Participativa estan satisfets amb la campanya resultant en un 9 sobre 10.	L'últim taller no s'ha pogut realitzar i no podem valorar aquest aspecte.	NS
	I2.6 El 80% dels Stakeholders que han participat en el procés de Comunicació Participativa està engrescat a participar de futures activitats de Comunicació Participativa de la F.E.	L'últim taller no s'ha pogut realitzar i no podem valorar aquest aspecte.	NS
	I2.7 El 100% dels treballadors que han participat dels tallers considera que les seves	El 90% dels treballadors considera que les seves opinions han tingut la mateixa validesa que les dels Stakeholders, però el	NO

RESULTATS ESPERATS	INDICADORS DE PROCÉS	ANÁLISI DELS INDICADORS DE PROCÉS	S/N
RE2.3. Fomentat un procés dialògic i horitzontal on tots els participants han tingut el mateix poder de presa de decisions	opinions han tingut la mateixa importància i validesa que les dels Stakeholders	10% (el director de la F.E.) considera que és un estigma ser alt càrrec de la F.E. ja que això fa que molts cops sentis que la teva opinió és més vàlida que la de la resta per la teva posició, i molts cops s'ha de privar de parlar per no imposar la seva opinió de manera involuntària. Tot i això, el 100% dels treballadors considera que les opinions de tothom han tingut la mateixa importància, i consideren que la opinió dels Stakeholders és tant o més vàlida i important que la seva per adquirir nous punts de vista i entendre com és vista la F.E. des de fora.	NO
	I2.8 El 100% dels Stakeholders que han participat dels tallers considera que les seves opinions han tingut la mateixa importància i validesa que les dels treballadors	El 80% dels Stakeholders que han participat en el procés afirmen que les opinions de tothom han sigut respectades, s'ha parlat ordenadament i tothom disposava de temps per expressar-se i les opinions de tothom eren escoltades, a més la facilitadora promovia l'enllaç d'idees unes amb les altres, mai es partia d'una idea que no havia sorgit dins el debat i això fa que tothom senti que la seva opinió és tant vàlida com la dels altres i que es tenen tots els punts de vista en compte, a més s'han sentit còmodes i han trobat fàcil de participar gràcies a l'ambient generat. Tot i això, un 10% dels Stakeholders considera que el desconeixement d'alguns sobre la matèria que es parla fa que pesin més les opinions dels que si que hi entenen, no havent de ser estrictament els treballadors però si aquells més assabentats de les activitats i projectes de la F.E., a més a més de que la meitat dels participants dels tallers eren treballadors i, per tant, això condiciona alguns dels participants indirectament tot i que no imposin les seves idees.	

RESULTATS ESPERATS	INDICADORS DE PROCÉS	ANÁLISI DELS INDICADORS DE PROCÉS	S/N
	I2.9 El 80% dels assistents del procés de Comunicació Participativa està d'acord en afirmar que ha sigut un procés horitzontal i de caire igualitari.	El 100% dels Stakeholders està d'acord en afirmar que ha sigut un procés horitzontal i igualitari, ja que no s'han imposat les idees de ningú i a través de les dinàmiques s'ha generat un consens en les decisions preses pels participants.	SI
	I2.10 El 80% dels participants està d'acord en afirmar que les decisions han estat preses des del consens dels assistents.	El 100% dels participants està d'acord en afirmar que les decisions han estat preses des del consens i no hi ha hagut decisions preses a través de votacions o d'imposicions.	SI
RE3.1 Atorgada rellevància a tot allò que s'ha treballat en els tallers i mitigada la sensació de buidor en els assistents	I3.1 El 80% dels participants ha assistit al taller de retorn i avaluació del procés de Comunicació Participativa.	El 100% dels treballadors participants ha assistit al taller de retorn i avaluació, però només un 15% dels Stakeholders ha assistit al taller de retorn i avaluació del procés de Comunicació Participativa, per tant aquest taller no s'ha pogut realitzar.	NO
	I3.2 El 100% dels participants considera engrescador per a assistir a propers processos de Comunicació Participativa el fet d'haver generat un retorn del contingut extret dels tallers.	L'últim taller no s'ha pogut realitzar i no podem valorar aquest aspecte.	NS
	I3.3 El 80% dels assistents està satisfet amb l'execució de les accions comunicatives planificades en el procés.	És un aspecte a valorar a llarg termini un cop executades les accions comunicatives.	NS
	I3.4 El 80% dels assistents considera positius els resultats de la campanya de Comunicació després d'haver executat les accions comunicatives planificades.	És un aspecte a valorar a llarg termini un cop executades les accions comunicatives.	NS
RE3.2 Iniciat un procés cíclic on aquest primer ha convidat a propers	I3.5 La F.E. calendaritza un segon procés de Comunicació Participativa un any després de la finalització de la campanya.	És un aspecte a valorar a llarg termini un cop acabada la primera campanya.	NS
	I3.6 El 80% dels treballadors considera adequat iniciar un nou procés de Comunicació	El 100% dels treballadors considera adequat iniciar un segon procés de Comunicació Participativa a partir de les	SI

RESULTATS ESPERATS	INDICADORS DE PROCÉS	ANÁLISI DELS INDICADORS DE PROCÉS	S/N
processos de Comunicació Participativa	Participativa a partir de les idees generades en aquest primer per tal que sigui un procés cíclic.	idees generades en aquest sempre i quan la F.E. hagi sigut capaç d'executar la campanya sorgida del primer procés i hi hagi recursos i personal per tirar-ho endavant, per no generar un estigma ni a la F.E. ni als participants que dediquen el seu temps a planificar quelcom que llavors no sigui implementat.	
RE4.1 Potenciat el caire estratègic del procés que dona rellevància al professional de la Comunicació	I4.1 El 100% dels treballadors consideren útil i necessària la figura del professional de la Comunicació en el dia a dia de la F.E.	El 80% dels treballadors considera útil i necessària la figura del professional de la Comunicació en el dia a dia de la F.E. en tant o més importància que un responsable d'àrea, mentre que el 20% restant considera que el responsable de Comunicació en una situació utòpica seria primordial, en una situació on la F.E. té pocs recursos i poc capital no prioritzarien aquesta figura per sobre de cap altra, tot i ser conscients que la feina de divulgació és tant o més important que la de, en aquest cas, conservació del territori que fa la F.E.	NO
	I4.2 La F.E. contracta a un professional de la Comunicació a 20 hores setmanals.	És un aspecte a valorar a llarg termini.	NS
	I4.3 La F.E. incorpora la Planificació Estratègica de la Comunicació dins el seu funcionament institucional.	És un aspecte a valorar a llarg termini.	NS

Imatge A1: tallers de Comunicació Participativa



8.3 Anàlisi de resultats esperats i objectius estratègics

Un cop analitzades les accions realitzades i els indicadors de procés podem avaluar si hem assolit els resultats esperats plantejats prèviament a la realització del procés de Comunicació Participativa i si això ens ha permès assolir els Objectius Estratègics i, finalment, contribuir a l'Objectiu Específic.

8.3.1 Interpretació dels resultats esperats

A partir de les accions realitzades i els indicadors a assolir interpretarem els resultats per tal de verificar si hem obtingut els resultats esperats plantejats prèviament al procés de Comunicació Participativa.

RESULTATS ESPERATS	INTERPRETACIÓ DELS RESULTATS
RE1.1 Potenciada la Comunicació Participativa a la F.E.	S'ha dissenyat i implementat el procés de Comunicació Participativa com a activitat més important de totes les plantejades, i els indicadors ens verifiquen que s'han incorporat satisfactòriament els tallers, l'assistència ha estat per sobre de l'esperada i, tot i que els treballadors no considerin que millorar la Comunicació de la F.E. passa per un segon procés de Comunicació Participativa per falta de recursos, si que consideren que idíl·licament ho seria sobretot per involucrar els diversos actors de la F.E. en la seva Comunicació. Per tant podem considerar que Si ha estat potenciada la Comunicació Participativa a la Fundació Emys.
RE1.2 Generat contingut rellevant per a la F.E.	S'ha relacionat el dia a dia i els objectius de la Fundació Emys amb les dinàmiques plantejades per tal de generar contingut rellevant i s'ha difós el procés a través de les xarxes socials un cop acabat, a més el contingut generat és considerat útil i rellevant pels integrants de la F.E. Així doncs Si s'ha generat contingut rellevant per a la F.E.
RE1.3. Disposició de contingut útil generat durant el procés de Comunicació Participativa segons les necessitats comunicatives de la F.E.	S'han recollit satisfactòriament les mancances comunicatives de la F.E. i els treballadors estan d'acord amb aquestes, s'han planificat accions de comunicació i s'ha generat un producte audiovisual com a eina de Comunicació, tot i això no es veu viable l'execució de les accions en un termini de 8 mesos no perquè no siguin considerades rellevants sinó per la falta de personal i capital que fa impossible la seva execució ara mateix, tot i això podem afirmar que la F.E. Si té a la seva disposició contingut útil generat durant el procés de Comunicació Participativa segons les seves necessitats comunicatives.

RESULTATS ESPERATS	INTERPRETACIÓ DELS RESULTATS
RE2.1 Augmentada la consideració i el coneixement sobre la Comunicació Participativa de tots els treballadors assalariats de la F.E.	El procés ha sigut pedagògic en la mesura de fer entendre el funcionament de la Comunicació i s'ha destacat el paper d'aquesta al màxim, a mes els treballadors consideren que la participació dels Stakeholders ha sigut vital per al procés sobretot per donar a conèixer la F.E. en aquest sentit i consideren que entenen millor ara que abans el funcionament de la Comunicació Estratègica, tot i això els treballadors no consideren més important la planificació estratègica ara que abans ja que alguns ja la consideraven important i d'altres consideren més importants altres tasques abans que la planificació estratègica, tot i això Si ha estat augmentada la consideració i el coneixement sobre la Comunicació Participativa pels treballadors assalariats de la F.E.
RE2.2 Fomentat l'interès a participar dels Stakeholders i públics clau de la F.E. en activitats de Comunicació Participativa	S'ha utilitzat el procés de Comunicació Participativa com a eina educativa en participació i a través de les dinàmiques i convocatòries s'ha potenciat la participació dels Stakeholders, i podem dir que tots els que han participat estan plenament satisfets amb el procés de Comunicació Participativa, tot i no haver pogut valorar si estan satisfets amb el resultat de la campanya o si participarien a futures activitats de Comunicació Participativa de la Fundació Emys, per tant No podem dir que s'ha fomentat l'interès a participar dels Stakeholders en activitats de Comunicació Participativa.
RE2.3. Fomentat un procés dialògic i horitzontal on tots els participants han tingut el mateix poder de presa de decisions	S'ha convidat i fet partícips als Stakeholders de totes les fases del procés de Comunicació Participativa i a través de les dinàmiques s'ha generat confiança i un bon clima per a prendre decisions consensuades i el procés fos totalment dialògic, i tot i que no tots els Stakeholders i treballadors de la F.E. consideren que les opinions de tothom tenen el mateix pes o valor que les altres, o per diferències de coneixement sobre el tema o per estigmes a l'hora d'escoltar més a qui té una posició més important dins la F.E. encara que sigui inconscientment, si que tots els participants del procés estan d'acord en que el procés ha sigut horitzontal i igualitari i on les decisions han estat preses sempre des del consens i no s'han imposat idees de cap mena. Així que podem afirmar que Si s'ha fomentat un procés dialògic i horitzontal on tots els participants han tingut el mateix poder de presa de decisions.
RE3.1 Atorgada rellevància a tot allò que s'ha treballat en els tallers i mitigada la sensació de buidor en els assistents	Al final de cada taller s'ha fet una avaluació per anar veient les sensacions dels assistents, i s'ha fet un producte audiovisual que en un CD juntament amb el dossier de campanya s'havia d'atorgar als assistents dels tallers, però aquest últim taller no s'ha pogut realitzar per falta d'assistència i encara és molt aviat per saber si els resultats de la campanya i les accions planificades deixen

RESULTATS ESPERATS	INTERPRETACIÓ DELS RESULTATS
	satisfets als Stakeholders participants així que No podem dir que s'hagi atorgat rellevància a tot allò que s'ha treballat en els tallers i mitigat la sensació de buidor en els assistents.
RE3.2 Iniciat un procés cíclic on aquest primer ha convidat a propers processos de Comunicació Participativa	S'han recollit varies mancances comunicatives de la F.E. però no s'han recollit les propostes de millora ja que l'últim taller no s'ha pogut realitzar, tampoc sabem si la F.E. posarà al calendari un segon procés de Comunicació Participativa, tot i això tots els treballadors considerarien adient iniciar un nou procés a partir de les idees extretes del primer sempre i quan la primera campanya es pugui implantar amb èxit i hi hagi recursos i personal per tirar-lo endavant, però No podem dir del cert que s'ha iniciat un procés cíclic on aquest primer ha convidat a propers processos de Comunicació Participativa degut a la manca d'informació.
RE4.1 Potenciat el caire estratègic del procés que dona rellevància al professional de la Comunicació	S'ha creat material de suport com fitxes dels tallers amb els objectius estratègics, un dibuix amb el procés de Comunicació Participativa i s'ha plasmat tot en un dossier final, gairebé la totalitat dels treballadors considera útil i necessària la figura del professional de la Comunicació, en major o menor mesura, però no sabem si la F.E. mai contractarà un professional de la Comunicació o incorporarà la Planificació Estratègica dins el seu funcionament institucional, tot i això podem dir que Si s'ha potenciat el caire estratègic del procés que dona rellevància al professional de la Comunicació.

8.3.2 Anàlisi dels objectius estratègics

Un cop hem vist els resultats esperats que hem assolit i els que no ara podem veure si hem abastat els Objectius Estratègics plantejats des de l'inici del procés de Comunicació Participativa per veure si hem contribuït al nostre Objectiu Específic: **Potenciar la Comunicació pel Canvi Social en una entitat del Tercer Sector Ambiental a través de la Comunicació Participativa i la figura del professional de la Comunicació com a facilitador del procés.**

Aquests eren els Objectius Estratègics plantejats:

O.E.1 Atorgar importància a l'ús de la Comunicació dins la Fundació Emys: els resultats esperats referents a aquest Objectiu Estratègic han sigut abastats satisfactòriament, per tant podem afirmar que aquest Objectiu ha estat assolit amb èxit.

O.E.2 Convertir la Comunicació de la Fundació Emys en un procés integrador de totes les persones que en formen part i/o hi tenen relació: els resultats esperats referents a aquest

Objectiu Estratègic han estat gairebé tots assolits, ja que falta treballar el foment de l'interès per part dels Stakeholders de participar en activitats de Comunicació Participativa, però si que s'ha augmentat la consideració i el coneixement sobre Comunicació dels treballadors i s'ha fomentat un procés dialògic i horitzontal, per tant podem dir que hem assolit aquest Objectiu amb èxit però cal seguir treballant en aquesta direcció.

O.E.3 Dotar d'habilitats als Stakeholders de la Fundació Emys durant el procés de Comunicació Participativa per generar engagement: els resultats esperats d'aquest Objectiu no han sigut assolits, ja que no s'ha pogut realitzar l'últim taller de Comunicació Participativa per poder atorgar prou rellevància a tot el que s'ha treballat en els tallers i tampoc podem afirmar que s'ha iniciat un procés cíclic ja que això ho veurem a llarg termini, per tant hem de dir que no hem assolit aquest Objectiu Estratègic.

O.E.4 Fomentar el paper del facilitador com a punt clau en el procés de Comunicació Participativa: el resultat esperat en aquest Objectiu Estratègic ha estat assolit satisfactòriament, per tant podem dir que aquest Objectiu ha estat assolit amb èxit.

9 Conclusions

En aquest projecte hem pogut analitzar la Comunicació al Tercer Sector, concretament al Tercer Sector Mediambiental, els paradigmes en Desenvolupament i el paradigma emergent de la Participació que ens ha dut a la Comunicació Participativa com nova eina i hem fet un disseny i una aplicació pràctica d'un procés de Comunicació Participativa. Degut a tot això podem extreure unes conclusions i unes recomanacions.

TAULA DE CONCLUSIONS I RECOMANACIONS	
Conclusions	Recomanacions
Un dels principals problemes a l'hora de prioritzar o treballar la Comunicació des de les entitats del Tercer Sector no és altra que els pocs recursos d'aquestes, ja que moltes organitzacions petites mai disposaran de prou fons com per dedicar-ne una part important a la Comunicació quan la seva inversió més important i irrenunciable és amb els projectes que desenvolupen i les investigacions que fan. La Comunicació és una eina que els encantaria potenciar però sense subvencions en aquest àmbit, si no tenen ingressos, no es poden permetre treballar-la com cal i el que s'aconsegueix d'aquesta manera és que les entitats acabin fent-se la seva pròpia Comunicació sense saber-ne, de manera no estratègica, i per tant aquesta acabi essent insuficient o de poca qualitat, per tant generant pocs resultats. A més, això s'acaba traduint en deixar sense feina a molts professionals de Comunicació que de ben segur senten la seva feina desmerescuda quan entitats i organitzacions es fan la seva pròpia Comunicació, encara que de manera poc eficient, i genera frustració dins el sector.	A l'hora de demanar subvencions a les Institucions Públiques s'ha de fer palès que es dona importància a la Comunicació, amb l'objectiu d'educar l'Administració en la importància de la Comunicació al Tercer Sector, fent èmfasi dins els projectes que es presenten a subvenció en la Comunicació com a eina i necessitat primordial. Si l'Administració comença a oferir subvencions el l'àmbit de la Comunicació aconseguim: 1. Millorar la Comunicació i la capacitat de difusió i Canvi Social de les entitats i organitzacions del Tercer Sector. 2. Generar llocs de treball en Comunicació a les entitats i organitzacions que també la necessiten i no se la poden permetre. 3. Fomentar la pràctica de la Comunicació Participativa com a eina primordial en el Tercer Sector, ja que és una eina que valdrà de temps i recursos per a ser implementada.
Una pràctica molt comuna en les entitats petites és o no cuidar la Comunicació o atorgar-ne la tasca a algú de dins de l'entitat amb tasques administratives o també decideixen que ho faran entre tots els integrants de l'organització.	Per tal d'assegurar que la Comunicació de l'entitat sigui òptima i estratègica per aconseguir resultats, cal buscar un professional de la Comunicació encara que no es tinguin els recursos necessaris, ja que això derivarà en resultats positius per a l'organització.

Cal ser curosos en aquest aspecte, ja que la Comunicació genera identitat de l'organització, i si no es fa de manera correcta pot repercutir negativament en l'entitat i en el seu funcionament. Si aquells que segueixen o simpatitzen amb l'organització no reben de forma correcta els projectes, estudis, informes o les pràctiques de l'entitat, això no alimentarà l'entitat i aquesta acabarà perdent la seva rellevància o el seu poder de Canvi Social.	Si les entitats comencen a donar importància a tenir professionals de Comunicació aconseguim: 1. Donar feina a professionals de la Comunicació. 2. Millorar la imatge de les entitats i organitzacions petites, la qual cosa acabarà contribuint a millorar la imatge del Tercer Sector. 3. Generar un Canvi Social real a través de la Comunicació estratègica i ben executada des de la professionalitat.
Al Tercer Sector hi ha una mica de recel amb la Comunicació entesa des del punt de vista empresarial i de producte, ja que fins ara sempre s'ha relacionat la Comunicació en el Tercer Sector com a quelcom negatiu degut a les campanyes agressives de propaganda i recaptació de fons de les grans ONGs. La Comunicació Participativa és l'eina democràtica que pot canviar això, traient la càrrega negativa de la Comunicació i canviant-la per una altra de ben diferent que treballa des dels valors, la transparència, el foment de crear comunitat, el consens i les bones pràctiques pel Canvi Social.	Dins de tots els tipus de Comunicació que es poden aplicar, pel Tercer Sector la Comunicació Participativa és l'eina essencial, ja que en aquest cas l'important és el procés i no el producte final, on es generarà cohesió amb els públics clau de l'entitat i es donarà a conèixer l'organització en profunditat durant el procés, mentre que aquells que en participin acabaran sent comunicadors en si mateixos dels projectes i funcionament de l'entitat. Si s'aplica la Comunicació Participativa en entitats del Tercer Sector aconseguim: 1. Potenciar el Canvi Social real a través de teixir xarxa, empoderar a la ciutadania i mobilitzar a la societat per causes que s'han de canviar des d'un punt de vista estructural i no només conscienciant a la gent amb disseminació de missatges. 2. Millorar la Comunicació al Tercer Sector i, per tant, millorar la imatge d'aquest traient la càrrega negativa de les campanyes agressives convencionals.
La participació ciutadana és l'element principal de la Comunicació Participativa, sense aquesta no existeix i per tant no és aplicable. Cal començar a educar en	Cal tenir paciència, la participació és una dinàmica a educar mica en mica, ja que la ciutadania no està acostumada a fer-ne ús i hi ha un cert escepticisme en la seva utilitat ja que molts cops és pretensiosa, així que els

participació ja que ara per ara no és una pràctica comuna en la nostra societat. La premissa que no cal participar perquè no canviarà res és molt comuna avui en dia, ja que molts cops la participació que es demana des de l'Administració és pretensiosa, on les decisions que es posen sobre la taula en realitat ja s'han pres i es generen processos participatius on el resultat no varia per molta participació que hi hagi. Això ha generat desconfiança a la població, i per tant ha aconseguit que aquesta sigui molt baixa o nul·la a l'hora d'encetar nous processos participatius, per tant s'ha de ser molt curós en aquest sentit, demostrant des del Tercer Sector que en aquest cas la participació si és real i té repercussions reals.	primers cops a aplicar la Comunicació Participativa cal seguir treballant per aconseguir una participació òptima sense desistir, encara que el grau de participació els primers cops sigui baix. Si s'educa en participació aconseguim: 1. Augmentar la confiança amb les entitats del Tercer Sector i fomentar la participació real i amb resultats. 2. Fomentar a persones crítiques amb els processos participatius, a l'hora de veure quins són pretensiosos o no, per tal de desmuntar aquells que ho són i així potenciar la participació real en tots els àmbits.
També hi ha el perill de fer servir allò que s'ha generat en el procés de Comunicació Participativa, però no comunicar-ho prou bé i per tant generar contingut difós sobre allò que s'ha fet. Si no es comunica bé tot el que es fa es pot perdre la transparència de l'entitat, generant desconfiança amb els públics de l'organització i perdent el vincle amb aquests. Al comunicar bé tot allò que es fa també fomentem la participació i mostrem que allò que s'ha generat a partir del procés té una rellevància per a l'entitat i també engresca a la participació futura.	Per tal de ser una entitat transparent i oberta cal comunicar tot allò que es fa, difonent tot el procés de Comunicació Participativa, tant l'abans com el després, contribuirà a engrescar a la participació, donar a conèixer l'entitat i poder mostrar els resultats de tot allò que es faci per tal de mostrar que la Comunicació Participativa és útil i real, generant confiança amb aquells que participen i motivant a participar aquells que encara no ho han fet. Si les entitats són transparents i acaben comunicant bé tot allò que han fet abans, durant i després del procés aconseguim: 1. Entitats més obertes que no tenen por a mostrar com són i allò que fan, potenciant la transparència d'aquestes. 2. Generar vincle entre les persones que participen de l'entitat i aquesta tot engrescant la participació en totes les activitats que faci aquella organització en un futur.

A part de l'escepticisme amb els processos pretensiosos, l'altra estigma que podem trobar és en aquells processos que si han sigut reals però queden en desús també degut als pocs recursos, temps o motivació de les entitats o organitzacions que han generat aquell procés. Si no s'utilitza tot allò generat en els processos es pot trencar la confiança amb aquelles persones que han participat del procés i aconseguir que aquestes no participin en cap altre activitat de l'organització.	Cal fer ús de tot allò que es generi en un procés de Comunicació Participativa, si tot el material i la campanya resultant del procés queda en desús només aconseguirem fer sentir als Stakeholders que han perdut el temps i trencarem totalment amb la dinàmica de confiança, aconseguint que mai vulguin tornar a ser partícips de res del que faci l'entitat en un futur. 1. Donar importància a tot el que s'ha fet, i iniciar una dinàmica d'empoderament dels participants fomentant que es sentin prou vinculats a l'entitat com per fer propostes de manera autònoma en un futur, aconseguint així un Canvi Social que surt des de la ciutadania. 2. Potenciar la participació futura en altres processos de Comunicació Participativa com també a totes les activitats de l'entitat.
---	--

Per últim, val a dir que queda plasmat en aquest projecte que la Comunicació Participativa és una eina imprescindible per al Canvi Social real, ja que involucrant a les persones que també estan molt sensibilitzats en una problemàtica, sigui en l'àmbit que sigui, teixeix xarxa: aconseguim que moltes persones s'uneixin per a tractar el mateix tema, genera confiança entre aquelles persones sensibilitzades i una entitat o organització amb força per mirar de resoldre la problemàtica i promou el Canvi Social en la mesura que aquestes persones participants faran de difusors d'allò que s'ha estat treballant i sensibilitzaran, en major o menor mesura, al seu entorn més proper.

L'eina de la Comunicació Participativa serà molt útil en Desenvolupament, però també per a generar Canvi Social en tots els aspectes o problemàtiques que ni l'Estat ni el Mercat tracta o mira de resoldre, per tant des del Tercer Sector si s'utilitza bé aquesta eina i es va generant dinàmica es pot aconseguir molta més força de canvi que des de la disseminació de missatges sense contemplar les persones que de ben segur també tenen quelcom a aportar.

10 Bibliografia

- Ariño Villarroya, A. (2008). Articulación del Tercer Sector en España. *Revista Española del Tercer Sector* nº 10. Madrid. 107-129
- Arnstein, S. R. (1969). Citizen Participation is citizen power. *A Ladder of Citizen Participation*, 216–224.
- Arroyo Almaraz, I. (2012). La comunicación social eficiente del Tercer Sector. *Revista TELOS Cuadernos de Comunicación e Innovación*. Madrid.
- Salgado, A. R., González, F. A., Gómez, A. N., & AFCN, A. de F. para la C. de la N. (2016). El Tercer Sector Ambiental: un enfoque des de las entidades ambientales no lucrativas. *Nº 1*.
- Balas Lara, M. (2008). El Reto De La Comunicación En El Tercer Sector No Lucrativo. *Revista Española Del Tercer Sector*. Madrid. 17-37.
- Chaves Gil, I. (2012). Comunicación para el cambio social. *Universidad, sociedad civil y medios*. Madrid: Los libros de la catarata.
- Del Río, O. (2012). Comunicación sobre/para resultados de desarrollo de iniciativas de cooperación pública. *Programa Urb-al III de la Oficina de Coordinación y Orientación de la Comisión Europea*. Barcelona: Urb-al III 25-60
- Estrella, J. J., & Cobos, V. (2010). Tercer Sector y comunicación, entre las expectativas y las capacidades. 45-53
- Gumucio Dagron, A. (2011). Comunicación para el cambio social: clave del desarrollo participativo. 26-38.
- Gumucio Dagron, A. (1998). The New Communicator. *Communication for Social Change*. 1-9.
- Gumucio, Dagron (2007). Tres retos de la Comunicación para el Cambio Social. *EE.UU.* 59-64
- Harvey, Erik (2002). Participatory Methodology Facilitation Guide. Braamfontein, South Africa. 35-61
- Krishnaswamy, A. (2004). Participatory Research: Strategies and Tools. *Practitioner: Newsletter of the National Network of Forest Practicioners*. 12-22
- Martín, P. P. (2010). Las Alas de Leo, la participación ciudadana del siglo XX. 37-61

- Mefalopulos, P. (2008). Development communication sourcebook. *Broadening the Boundaries of Communication*. Washington D.C.: The World Bank.
- Obrador del Tercer Sector Ambiental de Catalunya, o3sac (2015). *Baròmetre 2015 del Tercer Sector Ambiental a Catalunya*.
- Obregón, R. (2009). Comunicación, desarrollo y cambio social. *Portal de la Comunicació de l'Institut de la Comunicació de la UAB*.
- Obregón, R., & Vega, J. (2002). Estrategias de comunicación para el cambio social. Quito, Ecuador: Friederich - Ebert - Stiftung.
- Pérez-Díaz, V., & López Novo, J. P. (2003). *El Tercer Sector Social en España*.
- Servaes, J., & Malikhao, P. (2012). Comunicación Participativa: ¿El nuevo paradigma? *Redes.com: Revista de Estudios Para El Desarrollo Social de La Comunicación*. Nº 4. 43-60.
- Slocum, N. (2003). Participatory Methods Toolkit: A practitioner's manual. *United Nations University - Comparative Regional Integration Studies*. 153-164
- Torre Prados, I. de la. (2010). Identidad institucional de las organizaciones del Tercer Sector. *RIO: Revista Internacional de Organizaciones*. 7-29
- Tufte, T., & Mefalopulos, P. (2009). *Participatory Communication. A Practical Guide*. Washington D.C.: The World Bank.
- United Nations. (2003). *Handbook on Non-Profit Institutions in the System of National Accounts*. New York. 26-34
- Vidal, P. (2003) *Llibre Blanc del Tercer Sector Cívico-social a Catalunya*. Barcelona.