

Treball de fi de grau

Títol

Autor/a

Tutor/a

Departament

Grau

Tipus de TFG

Data

Full resum del TFG

Títol del Treball Fi de Grau:

Català:

Castellà:

Anglès:

Autor/a:

Tutor/a:

Curs:

Grau:

Paraules clau (mínim 3)

Català:

Castellà:

Anglès:

Resum del Treball Fi de Grau (extensió màxima 100 paraules)

Català:

Castellà:

Anglès:

Compromís d'obra original*

L'ESTUDIANT QUE PRESENTA AQUEST TREBALL DECLARA QUE:

1. Aquest treball és original i no està plagiat, en part o totalment
2. Les fonts han estat convenientment citades i referenciades
3. Aquest treball no s'ha presentat prèviament a aquesta Universitat o d'altres

I perquè així consti, afegeix a aquesta plana el seu nom i cognoms i el signa:

***Aquest full s'ha d'imprimir i lliurar en mà al tutor abans la presentació oral**

Universitat Autònoma de Barcelona

Treball de Final de Grau

Grau de Periodisme

GESTIÓ COMUNICATIVA DELS MOVIMENTS SOCIALS: El cas de l'ANC

Anna Asencio Martínez

Tutor/a: **Francisca Morales**

Curs 2014/2015

*Posa el teu cor, la teva ment, el teu
intel·lecte i la teva ànima inclús en els
actes més petits. En això resideix el
secret de l'èxit.*

(Swami Sivananda)

Agraïments

A **Francisca Morales**, tutora del meu treball de final de grau, per la seva simpatia, la seva comprensió, les pautes i la seva gran ajuda.

A **Ferran Civit**, per dedicar el seu temps a respondre'm les qüestions, facilitar-me la feina i per la seva gran disposició.

A l'**Albert Martín**, per atendre'm a les seves hores de feina, aclarir els meus dubtes i per la seva amabilitat.

Als **meus pares i la meva germana** per cuidar-me sempre, per ser el meu pilar principal, estar sempre al meu costat i per la seva incondicional confiança.

A la **Míriam**, la meva companya de viatge universitari, per tants somriures, les llargues converses, per la seva paciència, la seva alegria i el seu recolzament en els moments de més dificultats.

A les boniques veus de **SOM-night**, pels dimecres en majúscules, els dies de concerts i assajos, per tots aquests moments de desconexió, felicitat i gaudi tant necessaris per tirar endavant.

A les meves dues àvies, **Antonia i Maricel**, per preocupar-se tant per mi, per la seva gran afectuositat i per recolzar-me sempre.

A l'**Aina** i al **Marc** per la seva innocència, la seva alegria i la seva energia inesgotable.

A la meva tieta **Montse**, pel seu etern humor, per ensenyar-me el valor de la vida, del somriure, per lluitar fins al final i estimar-nos tant.

A totes aquelles persones que m'han ajudat a créixer, les que han compartit amb mi els seus coneixements en els meus 22 anys de vida.

A tothom que han estat al meu costat al llarg de l'elaboració d'aquest treball, així com les que m'han acompanyat d'a prop en els quatre anys del Grau.

Moltes gràcies a tots!

ÍNDEX

1. INTRODUCCIÓ	Pàg. 1
1.1. Objecte d'estudi.....	Pàg. 2
1.2. Objectius de la investigació	Pàg. 4
1.3. Estructuració del treball.....	Pàg. 5
 2. MARC TEÒRIC.....	 Pàg. 6
2.1. Aproximació teòrica a la gestió comunicativa	Pàg. 6
2.1.1. Què entenem per comunicació?	Pàg. 6
2.1.2. Què entenem per gestió?	Pàg. 7
2.2. La gestió de la comunicació corporativa	Pàg. 7
2.2.1. Visió, missió i valors	Pàg. 8
2.2.2. Contextualització històrica	Pàg. 9
2.2.3. La gestió dels intangibles	Pàg. 10
2.2.3.1. Identitat corporativa	Pàg. 11
2.2.3.2. Cultura corporativa	Pàg. 12
2.2.3.3. Imatge corporativa.....	Pàg. 12
2.2.3.4. Reputació corporativa	Pàg. 13
2.2.3.5. Responsabilitat Social Corporativa (RSC)	Pàg. 14
2.2.4. Models bàsics de comunicació empresarial	Pàg. 14
2.2.5. El departament de comunicació i la figura del DIRcom.....	Pàg. 17
2.2.5.1. Les funcions del DIRcom	Pàg. 19
2.2.6. El Pla Estratègic de Comunicació	Pàg. 19
2.2.6.1. Eines de comunicació corporativa.....	Pàg. 20
2.2.6.1.1. La comunicació digital o 2.0	Pàg. 22
2.2.6.2. Eines de comunicació comercial.....	Pàg. 23
2.2.6.3. Eines de comunicació financera	Pàg. 24
2.2.6.4. Eines de comunicació de crisi	Pàg. 24
2.2.6.5. Eines de comunicació interna.....	Pàg. 25
2.2.7. L'auditoria de comunicació	Pàg. 25
2.3. Els moviments socials a Catalunya : de la transició fins ara	Pàg. 26
2.3.1. El moviment obrer	Pàg. 26
2.3.2. El moviment ciutadà i veïnal	Pàg. 28
2.3.3. El moviment estudiantil.....	Pàg. 29

2.3.4. El moviment feminista	Pàg. 30
2.3.5. El moviment independentista.....	Pàg. 31
3. METODOLOGIA	Pàg. 33
3.1. Disseny de la investigació.....	Pàg. 33
3.1.1. Investigació documental.....	Pàg. 35
3.1.2. Investigació de camp	Pàg. 35
4. ESTUDI DE CAS: RESULTATS.....	Pàg. 37
4.1. L'Assemblea Nacional Catalana (ANC)	Pàg. 37
4.1.1. Aproximació històrica.....	Pàg. 37
4.1.2. Estructura	Pàg. 39
4.2. Estructura de la gestió comunicativa de l'ANC.....	Pàg. 42
4.2.1. Comissió de Discurs i Missatge.....	Pàg. 43
4.2.2. Comissió de Comunicació.....	Pàg. 45
4.3. El model de comunicació.....	Pàg. 46
4.3.1. La gestió dels intangibles	Pàg. 47
4.3.1.1. Logotip	Pàg. 47
4.3.1.2. Color corporatiu	Pàg. 47
4.3.1.3. Posicionament de marca	Pàg. 48
4.4. La figura del DIRcom.....	Pàg. 48
4.5. El Pla Estratègic de comunicació.....	Pàg. 48
4.6. Gestió de la comunicació externa.....	Pàg. 50
4.6.1. Eines de comunicació corporativa	Pàg. 50
4.6.1.1. Relació amb els mitjans de comunicació	Pàg. 50
4.6.1.2. La comunicació digital o 2.0.....	Pàg. 52
4.6.1.2.1. La web corporativa	Pàg. 53
4.6.1.3. Altres eines.....	Pàg. 54
4.6.2. Eines de comunicació comercial.....	Pàg. 54
4.6.2.1. Publicitat	Pàg. 54
4.6.3. Eines de comunicació financera.....	Pàg. 55
4.7. Gestió de la comunicació interna	Pàg. 55
4.8. Gestió de la comunicació de crisi	Pàg. 56
4.9. L'auditoria de comunicació	Pàg. 57

5. CONCLUSIONS.....	Pàg. 58
6. SUGGERÈNCIES DE MILLORA.....	Pag. 63
7. FUTURES LÍNIES D'INVESTIGACIÓ	Pàg. 65
8. BILIOGRAFIA	Pàg. 66
9. ANNEXOS	Pàg. 76
<u>Annex 1</u> : Transcripció 1ra Entrevista a Ferran Civit.....	Pàg. 77
<u>Annex 2</u> : Transcripció Entrevista a Albert Martin	Pàg. 94
<u>Annex 3</u> : Transcripció 2na Entrevista a Ferran Civit.....	Pàg. 104

Índex de figures

FIG1. Exemple de model de comercialització i màrqueting.....	Pàg. 15
FIG. 2. Exemple de model de integral	Pàg. 16
FIG. 3. Organigrama de l'ANC	Pàg. 41
FIG.4. Estructura comunicativa de l'ANC.....	Pàg. 43
FIG. 5. Estructura de la Comissió de Discurs i Missatge.....	Pàg. 44
FIG. 6. Estructura de la Comissió de Comunicació	Pàg. 46
FIG. 7. Logotip de l'ANC	Pàg. 47

1. INTRODUCCIÓ

La investigació que es presenta a continuació s'emmarca dins de la matèria Treball de Final de Grau del Grau de Periodisme de la Universitat Autònoma de Barcelona. Pretén estudiar quines són les accions comunicatives que caracteritzen els moviments socials per saber-ne la gestió que en fan d'aquesta.

La gestió de la comunicació empresarial ha estat bastament estudiada per molts autors, a causa de la creixent importància d'aquesta per a les corporacions, que han vist la oportunitat de gestionar la seva imatge i en conseqüència obtenir una reputació i notorietat envers els seus públics. Malgrat això, cal apuntar que la comunicació dins les empreses sempre ha estat un element rellevant per a donar a conèixer la seva marca o producte. L'instrument normalment utilitzat, així, ha estat la publicitat. El que resulta nou ara, però, és la importància que han adquirit els intangibles de l'empresa i la seva planificació acurada, en un moment on existeixen infinitat d'eines comunicatives diferents que estan a l'abast de tothom.

No només les empreses estan atorgant més rellevància a la comunicació com element a planificar i gestionar. Des d'una perspectiva similar, les institucions desenvolupen una gestió de les informacions internes i externes, així com dels seus intangibles. Els estudis sobre comunicació institucional s'han centrat més en la gestió que en fan les diferents administracions públiques com a ens importants dins la nostra societat. Cal dir, també, però, que s'han realitzat alguns estudis sobre la gestió i planificació de la comunicació dins les ONG's.

Relacionat amb el que s'està comentant sobre la comunicació institucional, el problema de coneixement que m'ha portat a fer aquest treball rau en la manca d'investigacions sobre com gestionen la seva comunicació els moviments socials. Aquests també es poden considerar institucions, tot i que acostumen a no tenir una estructura interna clara. Malgrat això, desenvolupen moltes accions comunicatives, normalment destinades a la conscienciació sobre la seva reivindicació, amb l'objectiu d'aconseguir que el màxim de gent possible acabi defensant la seva causa. La intenció d'aquesta comunicació en els moviments socials, doncs, serà aconseguir crear una arma de pressió a partir de la màxima participació ciutadana que ajudi a obtenir la finalitat per la qual ha estat creat.

És interessant un estudi sobre gestió de la comunicació dins els moviments socials, ja que la majoria d'aquests no compten amb una estructura definida ni jerarquitzada, sinó que

acostumen a reunir-se en assemblea i a prendre les decisions corresponents. A més, totes les accions comunicatives no acostumen a planificar-se de la mateixa manera que ho fan des d'una empresa. Tot i això, la majoria tenen perfils a les diferents xarxes socials, una web, elaboren cartells, fulletons, pancartes, etc. i duen a terme infinitat d'accions comunicatives, que financen a través de la voluntat dels qui volen participar.

Des d'aquest punt de vista, s'ha volgut realitzar aquest estudi com a motor per créixer professionalment sobre la matèria que ens ocupa. La gestió de la comunicació és quelcom que sempre m'ha interessat com a professional, ja que és una sortida que quan un comença a estudiar Periodisme no té present. Al llarg dels meus estudis acadèmics, me n'he adonat que és la gestió estratègica de la comunicació la que realment m'interessa. Per aquest motiu, aquest treball em permetrà conèixer millor la gestió de la comunicació des d'un àmbit més poc conegut com són els moviments socials. M'ajudarà a tenir una idea de quines són les diferents tècniques que s'utilitzen, segons les característiques de les diferents organitzacions. Així, poder ajudar a formar-me com a futura professional d'aquesta matèria.

Però també es realitza per aportar una visió diferent de la gestió comunicativa, degut a que, com ja s'ha dit amb anterioritat, no existeixen investigacions que hagin estudiat quina és la que fan els moviments socials per donar-se a conèixer. Cal tenir en compte que posseeixen uns recursos humans i econòmics limitats i que, a més, molts d'ells no gaudeixen de la visibilitat desitjada en els mitjans de comunicació.

Amb tot, les preguntes que es plantegen són les següents: com gestionen la comunicació els moviments socials? Existeixen diferències amb la que fan les empreses o es poden equiparar? Quines són les tècniques més eficients que poden ajudar a moure la massa social? Totes aquestes qüestions ens ajudaran arribar a conèixer algunes particularitats comunicatives d'aquests moviments socials i aconseguir una perspectiva major sobre l'abast de la gestió comunicativa global.

1.1. OBJECTE D'ESTUDI

L'objecte d'estudi de *Gestió comunicativa dels moviments socials: el cas de l'ANC* és, per tant, la gestió de la comunicació externa com quelcom essencial per a totes les organitzacions. Com s'ha dit amb anterioritat, la comunicació externa ha estat sempre important per a les empreses que, des d'un punt de vista de mercat, l'han utilitzat per a augmentar les seves vendes i, en conseqüència, els seus resultats. La tècnica tradicional d'ús d'aquesta comunicació, per tant, ha estat sempre la publicitat. Tanmateix, l'ús d'aquesta ha anat

normalment destinada a donar a conèixer una marca i establir-la dins de la percepció de la gent per a que sempre la tinguin present. Tot i això, fa uns anys que la comunicació ha esdevingut quelcom més per a aquestes corporacions: van adonar-se de la importància que tenia la definició de qui eren com a empresa, què volien ser, com volien ser percebudes pel seu públic i quin eren els seus objectius respecte aquests. Per aquest motiu, moltes empreses gestionen i planifiquen acuradament les seves estratègies comunicatives tenint en compte sempre quina és la imatge que volen que el públic tingui d'elles.

Tanmateix, a l'hora de realitzar l'estudi també es creu important fer un petit incís en les eines de comunicació internes i de crisi, com element rellevant per a la gestió de les organitzacions, ja que permet un millor funcionament de l'empresa o institució en qüestió. La comunicació interna és interessant perquè és a través de la qual interaccionen tots els membres de l'organització, ajudant a un millor rendiment de l'empresa. És a través d'aquesta que s'ha d'aconseguir una motivació de les persones que en formen part, un sentiment de pertinença i una bona imatge interna de la mateixa. Pel que fa a la comunicació de crisi, s'ha de tenir en compte que totes les organitzacions tenen el risc de patir una crisi que afecti a tota la gestió de l'empresa, inclosa la comunicativa. És per això que es creu interessant saber a gran escala quines són les seves característiques principals. Amb l'estudi d'aquest tres tipus de comunicacions es podrà establir millor què és la gestió comunicativa i com es duu a terme.

Els moviments socials també compten amb aquests tres tipus de comunicació. En primer lloc, realitzen accions comunicatives concretes que els hi permeten tenir una notorietat i poder moure tota la gent necessària, fer la pressió corresponent i aconseguir els objectius marcats. Això s'ha vist al llarg de la història on els moviments socials més importants han utilitzat els elements comunicatius que tenien al seu abast: mitjans de comunicació, pancartes, cartells, fulletons, etc. Un exemple, és el moviment estudiantil que elabora fulletons informatius per a la conscienciació, organitza xerrades en dies previs a les vagues sobre els motius d'aquestes o crea perfils en diferents xarxes socials. Però no només utilitzen eines de comunicació externa, sinó també interna. I és que per a l'estructuració interna i la organització de les mobilitzacions, etc. es necessita d'aquest tipus de comunicació: reunions, missatges de mòbil... el que sigui. Finalment, s'ha de tenir en compte també que els moviments socials estan molt sotmesos a situacions de risc que els hi poden crear una, tant interna com externa. Per aquest motiu, és necessari fer-hi un apunt i conèixer quina és la seva planificació al respecte. L'estudi i l'incís d'aquests tres

tipus de comunicació, amb especial importància de la comunicació externa, ens permetrà tenir una visió més àmplia de com gestionen la comunicació els moviments socials. D'aquesta manera, es s'aconseguiran eines de creixement professional, personal, però també per crear més interrogants per a futures investigacions.

1.2. OBJECTIUS DE LA INVESTIGACIÓ

L'objectiu principal d'aquest estudi és construir una visió general de quina és la gestió que fan de la seva comunicació els moviments socials, centrant-se en la comunicació externa com a element essencial per a donar-se a conèixer; però també en la comunicació interna i de crisi com dos aspectes importants que afecten a la organització del moviment social en qüestió. Per aquest motiu, s'estableixen diferents objectius que permetran aconseguir la finalitat última del treball:

- Conèixer quina és realment la importància de la comunicació dins les organitzacions.
- Conèixer quins són els principals objectius i funcions de la gestió de la comunicació.
- Saber en què rau la importància de la gestió estratègica de la comunicació.
- Conèixer quins són els diferents models de gestió d'aquesta.
- Saber quins són els elements principals que juguen un paper important a l'hora dur a terme aquesta gestió.
- Conèixer en què consisteix la comunicació externa de les organitzacions.
- Conèixer quines són les principals eines de comunicació externa.
- Conèixer quines són les principals eines de comunicació interna.
- Conèixer quines són les principals eines de comunicació de crisi.
- Saber quins són els moviments socials més importants i quines característiques han tingut.
- Conèixer com es gestiona la comunicació en un moviment social real, que compti amb una estructura més o menys clara, i d'aquesta manera veure quines són les eines que utilitza per a la consecució dels seus objectius.
- Conèixer com es gestiona la comunicació interna en aquest moviment social real i saber quins són els instruments més importants per a la seva estructuració i organització.
- Conèixer com es gestiona la comunicació de crisi en aquest moviment social real per saber com solucionar una possible crisi en el cas que es produeixi.

1.3. ESTRUCTURACIÓ DEL TREBALL

Per dur a terme el treball es farà una primera recol·lecció de fonts secundàries, que permetran la construcció del marc teòric, la base conceptual que ajudarà a contextualitzar i entendre amb més claredat sobre el que es parlarà a la investigació de camp. En aquest sentit, es realitzarà una definició dels conceptes de comunicació, sustentat en les teories més significatives, així com el de gestió. Això permetrà saber la significació dels conceptes que s'utilitzaran durant tot el treball. Posteriorment, s'iniciarà l'explicació dels diferents components que formen part de la gestió de la comunicació, així com la seva història i les eines que en formen part. S'incidirà de manera més profunda en aquelles eines que tenen a veure amb la comunicació externa de l'empresa, tot i que, s'explicarà també breument la comunicació interna i de crisi, com a elements també importants dins la gestió comunicativa. Tot això, es nodrirà amb punts de vista de diferents autors, que permetran una exposició més rica del discurs.

Tanmateix, al tractar la temàtica dels moviments socials, és necessari elaborar una breu explicació dels diferents moviments socials que han sorgit a Catalunya des de l'època de la transició fins ara. És interessant, ja que permetrà conèixer en quins contextos han sorgit i entendre una mica més com s'organitzen. En aquest apartat del treball, doncs, s'estudiaran els moviments més importants: el moviment obrer, el ciutadà i veïnal, l'estudiantil, el feminista (per ser un moviment d'un target molt específic). S'acabarà amb la contextualització del moviment independentista, que donarà peu a la investigació de camp.

Després d'aquesta conceptualització teòrica, es procedirà a definir quina metodologia es s'emprarà per a realitzar la investigació de camp, on es definiran tots els passos a seguir: des de la recollida de la informació necessària per dur-la a terme fins l'anàlisi dels resultats.

El següent apartat constarà de la plasmació dels resultats obtinguts a través de les tècniques d'investigació utilitzades. Per a fer-lo, s'ha escollit estudiar el cas de l'Assemblea Nacional Catalana com a exemple de moviment social. És una organització que compta amb una estructura més o menys clara i que s'ha convertit en l'epicentre del moviment independentista català: són els que mouen la massa i qui organitzen totes les accions de pressió política, agrupant persones de diferents sensibilitats catalanistes.

Per acabar el treball, s'extrauran les conclusions d'aquesta investigació, responent a les preguntes d'investigació plantejades.

2. MARC TEÒRIC

2.1. APROXIMACIÓ TEÒRICA A LA GESTIÓ COMUNICATIVA

En aquest apartat s'explicaran els conceptes de comunicació i gestió per entendre quins són els significats per separat i saber a què ens referim quan parlem de gestió de la comunicació.

2.1.1. QUÈ ENTENEM PER COMUNICACIÓ?

Comunicació és un concepte polisèmic que ha rebut al llarg de la història moltes definicions diferents. Des d'una perspectiva etimològica, "comunicació" prové de la paraula llatina "communicatio", originari de la paraula "communis", que vol dir compartir i participar (Bolaños, 1996: 20). D'aquesta manera, s'entén la comunicació com un procés a través del qual podem rebre i difondre opinions, idees, significats, etc. (FUAM, 2012:3). Per tant, el procés a través del qual l'emissor transmet un missatge al receptor per mitjà d'un canal concret, a la vegada que el receptor emet un missatge a l'emissor. Així, la comunicació és quelcom dinàmic, sense començament ni final, on és imprescindible la interacció entre les persones, ja que és aquesta interacció la que ens permet interpretar i donar un significat al que pensa l'altre.

Aquesta definició del concepte es reafirma amb l'explicació que se'n fa al Diccionari General de la Llengua Catalana, on comunicació és "l'acció de comunicar alguna cosa a algú: la cosa comunicada" o "l'acció de comunicar-se dues persones o coses entre elles, l'una amb l'altra", i comunicar és "fer que un altre participi (d'allò que posseïem), fer que sigui comú a ell i a nosaltres, transmetre" (Fabra, 1977: 432).

Al llarg de la història hi ha hagut diversos autors que han tractat el tema del procés comunicatiu, establint diversos models. Un als que cal prestar especial atenció és el de David K. Berlo. Aquest autor diu que la comunicació comença a funcionar quan una o més persones tenen unes finalitats i un motiu per iniciar el procés. D'això en diu la font, que serien les idees, pretensions, informació i l'objectiu (Rogers, 1980: 11). Aquesta font porta a tenir en compte, intrínsecament, cinc elements: les habilitats comunicatives, les actituds, el coneixement, el sistema social i la cultura (Rodríguez, 1986: 55). L'autor diu que, tot això, però, cal que sigui manifestat a través del que anomena "el missatge", que es tracta d'un conjunt de codis que expressen aquestes idees i objectius de la font. Aquest missatge ha de tenir en compte el contingut d'allò expressat, el tractament i el codi que utilitza l'emissor. És evident, que aquest missatge, a més, necessita d'un canal a través del qual

arribar al receptor. Aquí és on entren en joc els diferents sentits: la vista, la oïda, el tacte, l'olfacte i el gust (Rodríguez, 1986: 85). Al final de l'esquema i del procés trobem el receptor que té els mateixos elements que la font quan rep el missatge, que són els que participaran en la interpretació i descodificació del missatge per part del receptor (Rodríguez, 1986: 55)

Un altre autor al qual s'ha de fer menció és Harlod L. Lasswell i la seva teoria de l' "Agulla Hipodèrmica" o "Bala màgica". Aquesta parteix de la idea que quan nosaltres ens veiem sotmesos a un missatge de manera repetida, la informació va entrant a la nostra ment sense que en siguem conscients. Aquesta idea, que relacionava amb la propaganda, és essencial per entendre la importància de la comunicació dins les empreses que s'explicarà més endavant (Marcos 2009).

2.1.2. QUÈ ENTENEM PER GESTIÓ?

Un cop tenim clars quin són és el concepte de comunicació, és necessari fixar-se en la definició de gestió. Segons el Diccionari General de la Llengua Catalana (1977:915) té dues accepcions: en primer lloc, és l' "acció de portar o dirigir els afers d'una societat industrial o mercantil, una empresa, etc.", però també pot ser definit com "cadascuna de les diligències que es fan per aconseguir alguna cosa". El concepte de gestió porta implícit, així, els conceptes de planificació i estratègia, però també la idea d'eficiència i eficàcia, tots quatre pilars bàsics per al rendiment i bon funcionament de l'empresa.

En aquest sentit, i sabent el que és la comunicació i el que s'entén per gestió, podem dir que la gestió de la comunicació són totes aquelles accions planificades de forma estratègica, utilitzant els menors recursos possibles, que es desenvolupen per afavorir el procés d'interacció entre persones, institucions, organitzacions, etc. De fet, Costa (1999:47) diu que "és eficaç l'acció que produeix l'efecte previst per a l'estratègia".

2.2. **LA GESTIÓ DE LA COMUNICACIÓ CORPORATIVA**

La comunicació corporativa és el mitjà a través del qual s'emet la identitat de l'empresa amb la finalitat d'aconseguir l'objectiu últim de construir la imatge corporativa d'aquesta (J.C. Rodríguez i C. Rodríguez, 1995: 42)

Per entendre la gestió de la comunicació corporativa, en primer lloc, és necessari diferenciar entre comunicació empresarial i comunicació institucional.

- Comunicació empresarial

La comunicació empresarial és aquella comunicació que es dona en les empreses privades i públiques amb ànim de lucre (Martin, 1998). Segons Nuria Villarga, José A. Ruiz i Miguel Cárda (2014), l'objectiu d'aquesta comunicació és contribuir a una percepció positiva/reconeixement de l'activitat de l'empresa que es tradueix en un creixement econòmic de la mateixa. Seguint en aquesta línia, J.Ventura (2000: 60) diu que una empresa és un "ens comunicatiu, que té com a funció principal donar a conèixer tot el que fa l'empresa, el que és, el que li preocupa i el seu grau de compromís i acceptació de la seva responsabilitat social". Per tant, l'empresa ha de ser responsable i conscient que té un paper important. Això s'ha de fer perquè és un ens la finalitat de la qual és vendre el seu producte o servei al mercat. Així, la intenció és que les persones estimin la marca i es tingui una percepció positiva de l'activitat de econòmica de l'organització.

- Comunicació institucional

Una institució és segons C. Ocampo (1995: 37) "el conjunt de bases, fonamentals, estructures sobre les quals s'aixeca i es suporta la organització d'una societat o un grup humà) [...]. També és el conjunt de procediments necessaris, acceptats per la majoria, valorats positivament, no subjectes a capritxos individuals i a través dels quals s'aconsegueixen satisfer les diverses necessitats de l'home". En aquest sentit, la comunicació institucional és la que es dona a les institucions públiques o privades que realitzen una labor social (educativa, cultural, sanitària...) sense ànim de lucre (Martin, 1998). El principal objectiu d'aquesta serà, doncs, vetllar per l'interès dels ciutadans, cobrir les necessitats i els interessos d'aquests (Villarga, Ruiz i Cárda, 2014). Consisteix en la difusió d'informació que contribueixi a la millora i el progrés social potenciant la participació ciutadana.

2.2.1. VISIÓ, MISSIÓ I VALORS

Tant les empreses com les institucions, abans de començar a gestionar la seva comunicació han de tenir definits tres aspectes fonamentals: la visió, la missió i els valors. I és que els missatges han de ser coherents, ja que han de traslladar una visió integrada i positiva de la mateixa.

- **Visió**

La visió respon a la idea de 'què vull ser?' i 'com ens agradaria que em veiessin?' Parteix de la definició que pugui fer l'organització de quin és l'ideal de corporació que vol ser, quina

és la seva raó de ser, què és allò que la motiva i l'inspira. Per tant, és la idea creativa, el seu ADN, allò que la fa única (Túñez, 2012: 53).

- **Missió**

S'esdevé a partir de la visió i contesta la pregunta de "com ho aconseguiré?". Per tant, es podria dir que és la base sobre la qual es prenen totes les decisions. Es tracta d'establir quina és la naturalesa de l'empresa o institució, els fonaments sobre els quals existeix i el per què de la seva creació, quina és la seva segmentació del mercat, i per tant, quin és el nostre públic- Finalment, quines són les nostres regles de conducta (Túñez, 2012: 53)

- **Valors**

És la filosofia de l'empresa, és a dir, la manera de pensar i, en conseqüència, d'actuar. Aquests sorgeixen de l'estratègia empresarial i ens mostren, per exemple, el compromís amb el client, la qualitat, l'excel·lència de les operacions, la innovació, la cura al medi ambient o la diversió. Aquests provenen directament de la direcció general de l'empresa, que considera i defineix quins creuen que són els més adequats per a aconseguir l'èxit (Túñez, 2012: 53).

2.2.2. CONTEXTUALITZACIÓ HISTÒRICA

La gestió de la comunicació dins les empreses i institucions no ha estat des de sempre un aspecte massa important per aquestes. Es van començar a adonar de la importància que tenia als Estats Units, a mitjans del segle XIX, amb el sorgiment de la figura de l'agent de premsa, la funció del qual era publicar les informacions positives de la gent a qui representava (Túñez, 2012: 28-29). Aquests, que més tard es convertirien en els anomenats gabinets de comunicació, eren contractats per sortir als mitjans de comunicació i difondre tot el relacionat amb els seus clients (Costa: 2009). Malgrat això, i degut a la mala praxis de molts, no gaudien d'una bona reputació.

Aquest panorama va canviar amb la fonamentació de les relacions públiques que van fer I.Lee i E.Bernays, amb la qual van intentar, també, dignificar la professió. Per Bernays, les relacions públiques consistien en la interacció de col·lectius, persones, etc. amb els seus públics. (Castillo, 2009: 40). A més, Bernays deia que les relacions públiques apareixen degut a les necessitats que sorgeixen del progrés polític, econòmic i social del segle XX

(Bernays, 1990: 11). Amb ells, van començar a sorgir les primeres agència de relacions públiques, la majoria de les quals estaven externalitzades.

En una segona etapa, iniciada a mitjans del segle XX amb la fi de la segona guerra mundial, es produeix un apogeu de la comunicació de producte, és a dir, de la publicitat. A més, les relacions públiques el que busquen en aquell moment és la dignificació de la professió i la seva diferenciació amb la propaganda. Per aquest motiu, es comencen a basar en el *good will*, és a dir, el bé comú. Ja no es qüestió de parlar bé del subjecte o de l'empresa sinó també de buscar un equilibri entre el que es representa i l'interès públic. Això vol dir que l'empresa ha d'oferir la informació sempre i quant el públic li doni quelcom a canvi. És en aquesta etapa on sorgeix la Teoria General de les Relacions Públiques de Cutlip i Center. (Noguero, 2006: 87-102).

Als anys 80, la publicitat esdevé hegemònica i en paral·lel les empreses s'adonen de la importància de l'aplicació de noves tècniques per arribar als públics, independentment de la publicitat. La utilització de les noves eines comunicatives crea la necessitat de disposar d'un professional que les gestioni per a que tinguin coherència amb l'empresa o institució. Això suposa el sorgiment d'un departament de comunicació corporativa a l'àrea empresarial, que s'encarrega de gestionar la identitat de l'organització i projectar-la. La finalitat és aconseguir un reconeixement dels públics i generar una imatge positiva. Però quan parlem de públic no només estem parlant de cara a l'exterior, sinó també de tots els treballadors que formen part de l'empresa. El professional que s'encarregarà d'això se'n dirà director de comunicació (Palencia-Lefler, 2008: 16).

A partir del segle XXI, tot aquest procés evolutiu dona lloc al creixement de la importància de la gestió dels intangibles de l'empresa, és a dir, allò que percebem però que no podem tocar (Fabra, 1977: 1020), aquells béns no materials que aporten valor i garanteixen una eficient relació amb els seus públics. Ens referim a la identitat cultural, imatge, reputació i responsabilitat social corporativa (López i Sotillo, 2009). Per tant, es pot dir que avui una empresa no val tant pel que té, sinó pel que és i pel que representa.

2.2.3. LA GESTIÓ DELS INTANGIBLES

Quan parlem de gestionar la comunicació ens referim a planificar, és a dir, a definir quins són els objectius i quines estratègies i eines hem d'utilitzar per aconseguir-los. Per aquest motiu, el és essencial tenir clars quins són els intangibles de l'empresa i com es gestionen.

2.2.3.1. Identitat corporativa

Per a Miguel Túñez (2012:33) és “el conjunt de senyals que envia la organització a la societat com elements que la identifiqui. És la seva representació icònica ampliada a tots els actes de comunicació [...]. És la personalitat de la organització projectada a la societat, la seva essència”. En aquest cas, per tant, es tracta que els diferents públics de la empresa o institució tinguin una representació mental d'aquesta relacionada amb la seva missió, visió i valors.

Segons Costa (1991) hi ha 7 vectors de la identitat:

1. **Nom o identitat verbal:** la raó social de l'organització.
2. **Logotip:** per a Norberto Chavés (1998:43) és “la versió gràfica estable del nom de la marca”. Per tant, és el representació visual del nom de la mateixa, és a dir, la firma de l'empresa, allò que aportarà personalitat a la seva marca.
3. **Simbologia gràfica,** és a dir, l'imagotip, que es refereix a símbols gràfics del nom i la marca corporativa que s'associen al logotip, i que tenen la finalitat de permetre una millor identificació, ajudant a que sigui recordat i diferenciat (Chavés, 1998: 51).
4. **Identitat cromàtica:** són aquells colors que identifiquen l'empresa o institució (Capriotti, 2013: 19). El color esdevé un element molt important per a l'empresa, ja que s'associa amb ella i la diferencia de la competència.
5. **Identitat cultural:** per a Arenas i Bestratén (2000: 1) és “el resultat del procés vital d'una organització on predominen uns valors culturals, sobre altres, condicionant les pautes de conducta a les persones que formen part de la mateixa”. Per tant, ens estem referint a les rutines de establertes dins de l'empresa o institució. És comunicar el com es fan les coses i com es comporten enfront la societat.
6. **Arquitectura corporativa:** manera que l'organització gestiona l'espai destinat al treball, així com l'espai de reunió entre l'empresa i els seus clients, l'interiorisme, per exemple, però també la forma de l'edifici i la seva façana (J.C. Rodríguez i C. Rodríguez, 1995: 44-47).
7. **Indicadors objectius d'identitat:** fa referència a tot allò que té a veure amb la identificació fiscal, la nacionalitat, la historicitat i els països on està present l'organització. Per Villafañe (2008: 20-21), alguns d'aquests elements també conformen el que ell anomena “atributs permanents d'identitat” que serien:

l'activitat productiva, la competència, la història, la naturalesa societària, la identitat social i la visió estratègica.

2.2.3.2. Cultura corporativa

La cultura corporativa “és el conjunt de valors i creences comunament acceptades conscient o inconscientment pels membres d'un sistema cultural que actuïn d'acord a ells” (Enrique, Madroñero, Morales, Soler, 2008). Per tant, al projectar aquesta sèrie de valors, es conforma una imatge externa de la organització que es converteix en identitat.

Villafañe (1999:127) diu que hi ha tres dimensions diferents que són: la identitat corporativa (el que som), el sistema de valors compartits (el que pensem) i la unitat estratègica (el que fem).

A la cultura corporativa se li poden atorgar tres funcions que fan d'aquest element intangible un aspecte molt important a tenir en compte:

- **Integració:** es refereix a que la cultura afavoreix a l'estructuració de les diferents posicions dins l'empresa amb l'objectiu d'arribar a un acord dels membres sobre quina és la missió de l'empresa o institució (Scheinsohn, 1998: 87).
- **Cohesió:** implica un sentiment de pertinença, una identificació de les persones que formen part de l'empresa. (Villafañe, 1999: 132).
- **Implicació** de les persones dins de la organització: “la implicació és una situació de coherència i comptabilitat entre el sistema de valors de l'empresa y el de la persona” (Scheinsohn,1998: 89). Per tant, els membres de la organització i la organització han de compartir un mateix sistema de valors.

2.2.3.3. Imatge corporativa

Tenint en compte que una imatge és una representació mental de la realitat (Fabra, 1997: 979), podem dir que aquesta canvia envers cada individu i que, és quelcom subjectiu, ja que depèn de la percepció externa de cadascú. Per tant, la imatge corporativa seria com les persones veuen aquella empresa (Caldevilla, 2010: 182).

Segons Caprotti (2004) l'existència d'una bona imatge corporativa en els públics permetrà a l'empresa:

1. **Notorietat:** ocupar un espai a la ment dels públics per a que ens reconeixin i sàpiguen que l'organització existeix.

2. Diferenciació: de la competència, generalment. Ajuda a treballar el *top of mind*, que vol dir que el públic recordi la nostra marca (Torreblanca, 2014).
3. Potenciació de les vendes dels béns i serveis: quant més reconeguda sigui l'empresa més vendrà. I és que si es cuida la imatge es pot aconseguir tenir una avantatge que faci que el producte venut tingui un marge major al de la competència.
4. Captació d'inversors: hi haurà més disposició d'empreses o persones que confiaran en l'empresa, i per tant, que hi invertiran capital.
5. Obra de mà de qualitat: si l'empresa o institució té una bona imatge, els treballadors la prioritzaran a l'hora d'escollir on volen oferir els seus serveis professionals.

La imatge corporativa està composta per dos elements més específics, les quals les organitzacions han d'aconseguir que siguin concebudes de la mateixa manera: la imatge intencional, que es refereix a com vol ser percebuda, i la imatge corporativa, que és la que realment té l'organització (Caldevilla, 2010: 172).

2.2.3.4. Reputació corporativa

Existeixen dos enfocaments diferenciats pel que fa a la definició del concepte: una que fa referència en la relació públic-empresa i una altra que la concep com el resultat del comportament corporatiu.

Pel que fa a la primera trobem dos autors que la sustenta: Norberto Mínguez i Fombrun. Mínguez (1999:6) és "el resultat de la estimació dels diferents públics que tenen una relació amb l'empresa". Per tant, es podria dir que està relacionat amb els judicis i les valoracions que els públics posseeixen. Aquest mateix autor diu que és un element molt important per a les organitzacions, ja que és quelcom que es forma al llarg del temps. Per la seva banda, Fombrun (1996), un dels fundadors del Reputation Institute¹, està d'acord amb aquesta visió de la reputació, i afegeix que aquesta és conseqüència de la habilitat de la organització de relacionar-se amb els seus públics, i de la unió racional i emocional entre la companyia i els seus públics. Per tant, és qüestió de percepcions, no de realitats. Per això, aquesta es construeix a través de l'experiència personal dels públics amb els productes o serveis, de la comunicació de l'empresa i de la perspectiva dels de tercers.

¹ És una empresa líder en assessoria de la gestió de la reputació. Són els creadors d'una dels model de gestió més importants del món RepTak™. Per més informació: <http://reputationinstitute.es/>

Villafañe (2000), però, estableix una altre enfocament a la definició de reputació. Ell diu que és la “cristal·lització” de la imatge corporativa. Això no vol dir que imatge i reputació siguin el mateix, sinó que quan la imatge és sòlida aquesta es converteix en reputació. Per tant, des del seu punt de vista, és el resultat del comportament corporatiu que està estretament lligat a la responsabilitat de la organització amb la societat. A diferència de Minguez i Fombrun, la reputació és qüestió de realitats, ja que per qüestions perceptives ja hi ha la imatge.

Amb les dues visions del concepte el que queda clar és que és important que l'empresa tingui una bona reputació en la major part dels públics.

2.2.3.5. Responsabilitat social corporativa (RSC)

Es tracta de la inclusió de totes aquelles activitats que les empreses decideixen fer voluntàriament per a contribuir a la construcció d'una societat millor i un medi ambient més net (Fernández, 2009: 17). Així, són un seguit d'accions que van més enllà de la llei, amb les quals l'empresa pren un compromís amb els seus públics en qüestions econòmiques, socials o mediambientals. En aquest cas, l'empresa es responsabilitza de les conseqüències i l'impacte que es deriva de la seva activitat, intentant maximitzar la creació del valor compartit amb els seus públics. (Orgaz, Moral i Cañero, 2013)

2.2.4. MODELS BÀSICS DE COMUNICACIÓ EMPRESARIAL I INSTITUCIONAL

Pel que fa a l'estructura hi ha dos models bàsics d'entendre la comunicació dins les empreses i les institucions (Mazo, 1994: 344-352):

- **Comercialització o de màrqueting**

És el sistema tradicional. En aquest sentit, d'acord amb A. Enrique i F. Morales (2008: 67) aquest model només respon a interessos comercials, per tant, la comunicació només ha de servir per ampliar la quota de mercat. Per tant, no es té en compte el què és, sinó que es posa èmfasi en el que ofereix al mercat.

Com es pot veure a la figura 1, l'organigrama seria representat de manera horitzontal on la direcció general estaria situada a la part superior d'on sortirien els diferents departaments, entre els quals es trobarien el de màrqueting, el de recursos humans, etc. Per tant, no hi ha un departament de comunicació pròpiament dit. És el model que han utilitzat normalment les empreses que no han considerat la importància d'una persona encarregada de la gestió de la comunicació de l'organització. En aquest cas, el departament

de màrqueting és qui s'encarrega de la gestió de la publicitat i les relacions públiques o de la contractació del servei extern d'agències especialitzades en aquests àmbits. Per tant, són empreses que dediquen els seus esforços comunicatius a ampliar la quota de mercat, i no es té en compte el què és, sinó que es posa èmfasi en el que ofereix al mercat.

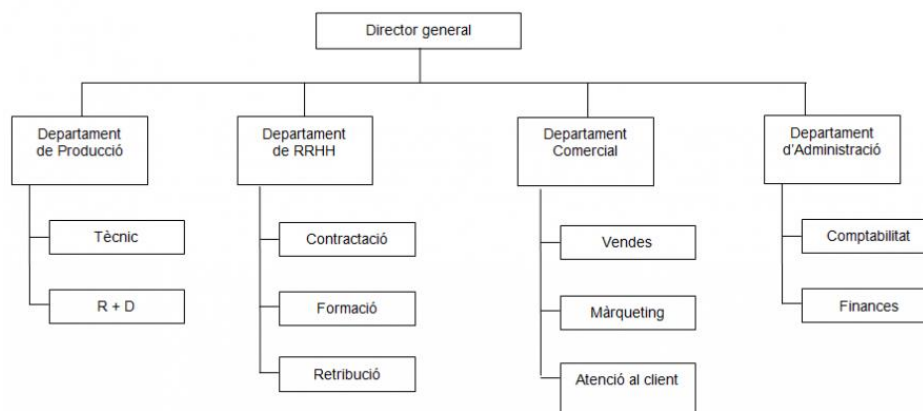


FIG. 1. Exemple de model de comercialització i màrqueting / Font: Institut Obert de Catalunya, 2011

- **Model de Comunicació Integral**

Aquest model sorgeix amb la importància de planificar i integrar un discurs únic i coherent a tota la corporació. Consisteix en la introducció d'un departament de comunicació entre la direcció general i els altres departaments repartits horitzontalment. És relació d'staff a direcció general, amb la incorporació d'un professional a la empresa que s'encarrega de tenir una visió general de la comunicació d'aquesta i donar suport als altres departaments. (DIRCOM, 2014: 17). Aquest model, Permet gestionar totes les seves accions de comunicació com una funció estratègica més de la gestió i la direcció de l'empresa o institució. A més, com podem veure a la figura 2, s'estableix una relació transversal amb aquests departaments i depèn directament de la direcció general. (Enrique i Morales, 2008: 68). El departament de comunicació es converteix, doncs, en l'equip humà que s'ha d'encarregar d'integrar totes les comunicacions i situacions comunicacionals de l'empresa. Aquest model té associat, per tant el concepte de "globalitat" (Morales i Enrique, 2007: 89).

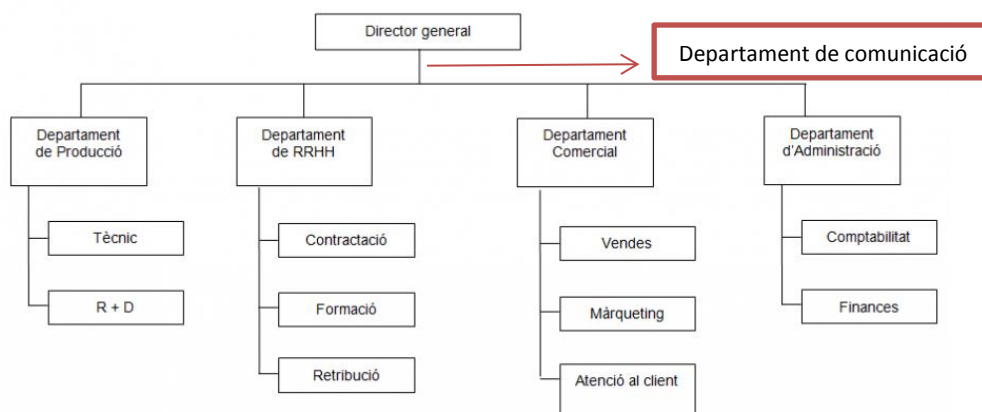


FIG. 2. Exemple de model integral / Elaboració pròpia a través de l'organigrama extret de l'Institut Obert de Catalunya, 2011

Aquest Model de Comunicació Integral ha de comptar amb tres àrees de comunicació que emanin de la Direcció de Comunicació, que són: “la comunicació corporativa/institucional, la comunicació interna/organitzacional i la comunicació comercial/màrqueting” (Morales i Enrique, 2007: 90). C. Fernández (1991:32), els engloba dins de dos grans grups que defineix així:

❖ Comunicació interna/organitzacional

Dirigida al públic intern de la companyia, és a dir, als treballadors d'aquesta. Per tant, és el tipus de comunicació que té a veure amb les activitats de comunicació que es planifiquen en relació als membres de la organització, amb la intenció de crear i mantenir les bones relacions amb i entre ells. Aquest tipus de comunicació té com a finalitat crear línies de comunicació tant horitzontals com verticals, ascendents i descendents, és a dir, tant la comunicació treballadors-treballadors, treballadors-direcció i direcció-treballadors. El missatge que elaboren té l'objectiu principal de motivar els seus treballadors i augmentar el sentiment de pertinença a través de la transmissió de la cultura i els valors corporatius. Així, aquesta comunicació és necessària per implicar a tots els membres en la filosofia empresarial, ja que amb la gestió d'aquesta comunicació interna es pot crear i aconseguir un ambient de treball favorable, un increment de la motivació i, en conseqüència de la productivitat (Carretón (dir), 2009: 9-11).

❖ Comunicació externa

Es pot considerar que comprèn la comunicació corporativa/institucional i la comunicació de comercial/màrqueting. Són tots aquells missatges que s'emeten des de l'organització cap als seus públics externs. Neix de la necessitat d'aquestes de mantenir diàleg amb la societat. Per aquest motiu, el seu objectiu principal és parlar de la pròpia empresa per

aconseguir millorar la relació amb aquests, projectant una imatge positiva i favorable per a la corporació. En aquest tipus comunicació també tracta la promoció dels producte i/o serveis que s'ofereix (Garcia, 2007:34). Ana M. Enrique (2007:85), estableix tres finalitats d'aquest tipus de comunicació:

1. Atorgar visibilitat a l'empresa o institució a través de la promoció del seus productes o serveis, així com donar notorietat a les que ja són conegudes. Aquí, es defineix la relació consumidor-mitjans de comunicació i, per tant, la "comunicació de màrqueting" a través de les seves tècniques *above the line*² i *below the line*³.
2. Difondre la imatge positiva que l'empresa vol que els seus públics adquireixin, especificada dins l'estratègia de comunicació global. Per aconseguir-ho, s'empren una sèrie d'eines: "accions de patrocini, de relacions públiques, de màrqueting social o causa" (Enrique, 2007:85), per exemple.
3. Transmetre informació necessària, d'interès general i actual sobre l'organització. Per tant, és tot el que té a veure amb la funció difusora dels mitjans de comunicació i la decisió de l'empresa respecte l'aparició en aquests.

Pel que fa la comunicació comercial/màrqueting, cal dir que s'encarrega de la potenciació de l'estratègia comercial de l'empresa, la col·locació del producte o del servei. Dona la informació sobre l'oferta comercial de la companyia, sobre el producte i la seva marca. En aquesta àrea, utilitzen les tècniques de persuasió i el públic al qual es destinarà seran els clients i els proveïdors (Martínez, 2004: 119-121).

Cal fer un petit incís dins d'aquest apartat de comunicació externa, ja que per a la imatge i la seva credibilitat i, en conseqüència la reputació, també és important tenir en compte la comunicació financera com aquella amb la qual relacionem el concepte de transparència de l'organització en qüestió (Zoido, 2013:16)

2.2.5. EL DEPARTAMENT DE COMUNICACIÓ I LA FIGURA DEL DIRCOM

Aquest model integral té com a figura principal el Director de Comunicació, que és el professional que dissenyarà tota l'estratègia integral de comunicació. Aquest DIRcom pot treballar sol o amb un equip és staff a la direcció general (Morales i Enrique, 2007: 4-5) Això vol dir que el **Departament de Comunicació** té una relació estreta amb la màxima direcció de l'empresa o institució. Aquest departament és el que s'encarregarà de la

² *Below the line* és aquell tipus màrqueting dirigit a unes audiències massives i relacionat amb els mitjans de comunicació de masses (SANTANA i PICOLA, 2011: 410-411)

³ *Below the line* està dirigit a un públic més segmentat i són elements com els patrocinis, materials al punt de venda, fulletons, catàleg, correu directe, etc. (SANTANA i PICOLA, 2011: 410-411)

planificació i posada en marxa de totes les estratègiques i accions de comunicació relacionades amb els seus públics i la mateixa organització. (Túñez, 2012:54). Els professionals que formen part del departament de comunicació, per tant, s'encarreguen de tot el disseny i producció de tots els productes comunicatius que tenen a veure amb la imatge i la identitat de l'empresa, com són els discursos dels principals responsables, la relació amb els mitjans, amb els públics interns i externs o la transparència. Però també donen suport als departaments de màrqueting, recursos humans, etc. (Túñez, 2012: 55), en definitiva, amb la majoria dels departaments distribuïts de manera horitzontal.

El màxim responsable d'aquest departament és l'anomenat **DIRcom** o director de comunicació, que és el professional que ha de gestionar i executar les estratègies de comunicació més adients, a través de la integració de la visió general comunicativa de tota l'organització. (Túñez, 2012: 56). Ell és l'encarregat, segons L.Martín (1995:44,47) del Pla General Estratègic de Comunicació de l'organització. Per aquest autor, a més, el DIRcom ha d'abastar tot el que té a veure amb la comunicació interna i externa, la imatge, els mitjans de comunicació, els bancs de dades i les publicacions i la publicitat.

Segons, J. Costa (1997:17-21) el director de comunicació és el "director d'orquestra" de tots els elements comunicatius de la companyia. Per aquest motiu, diu que és necessari que tingui un perfil concret, que defineix a través de tres conceptes: estratègia, generalista i polivalent.

- Estratègia

J.Costa diu que la principal funció del DIRcom no és comunicar, sinó que ha de ser un "estratègia corporatiu o global", amb la comunicació com a eina principal. Per a ell, això vol dir que ha comunicar intel·ligentment i actuar de manera organitzada, coordinada i amb eficàcia (Costa, 1997: 18-19).

- Generalista

Aquest concepte va relacionat amb la funció integradora del DIRcom. L'autor ho relaciona amb el concepte d' "holístic", una teoria que diu que "el tot és superior a la simple suma de les seves parts" (DICCIONARI.CAT). Per tant, el director de comunicació d'una companyia és especialista en la seva professió i generalista en el que respecta a l'estratègia i l'acció de comunicació. De fet, "és generalista en una estructura de superespecialistes" (Costa 1997: 19-20)

- Polivalent

Vinculat a l'adjectiu anterior, al que es refereix és a la gran diversitat de funcions i responsabilitats que contempla la figura del DIRcom, ja que determina quines són les línies estratègiques a seguir i la imatge. Té una relació d'*staff* amb els màxims dirigents de la corporació i es responsable de la reputació, la responsabilitat social i el gabinet de crisi de la mateixa (COSTA, 1997:20).

2.2.5.1. Les funcions del DIRcom

Després d'haver vist la importància de la figura del Director de Comunicació, així com qui és i el seu perfil, és important definir quines són les funcions que desenvolupa. Com ja s'ha dit anteriorment, la seva tasca principal és posar en marxa totes les accions comunicatives definides en el Pla Estratègic de Comunicació. Villafañe (1998), defineix quatre funcions principals per al Dircom:

1. Normativa: es tracta de cohesionar i coordinar tots els actius intangibles.
2. De servei: donar suport i assessorar a la resta dels departaments en matèria de comunicació.
3. Formativa: formar a tots els treballadors de l'empresa per a que s'impregnin de la identitat de l'empresa. Això vol dir comunicar i transmetre la cultura corporativa de l'organització (Morales i Enrique, 2007: 91).
4. Prospectiva: la Direcció de Comunicació esdevé un "observatori permanent" de les accions de la competència, del mercat i de la opinió interna i externa (Morales i Enrique, 2007: 91).

D'aquí s'extreu que el Director de comunicació, ha de treballar per transmetre els intangibles de l'empresa i la seva estratègia comunicativa, per aconseguir que tant els públics interns com els externs de l'empresa o institució la coneguin i tinguin una bona imatge d'aquesta.

2.2.6. EL PLA ESTRATÈGIC DE COMUNICACIÓ

Com s'ha comentat anteriorment, el DIRcom necessita d'un Pla Estratègic de Comunicació per a dur a terme les seves tasques. Per Jáuregui (1990:18) aquest pla "ha de tenir en compte les relacions internes i externes de l'Alta Direcció de l'empresa o institució; ha de ser com un 'vestit a mida' amb els seus públics i grups interessats actuals o potencials, és a dir, ha de comprendre: la radiografia, el diagnòstic, les receptes, els medicaments i, en els seu cas, les operacions quirúrgiques necessàries per fer front als problemes de

comunicació integral de l'organització". Per tant, podríem dir que aquest pla és un document on es troben definits els objectius de la comunicació, les estratègies a seguir i quines són les accions que s'han de dur a terme.

Per entendre l'estructuració d'aquest pla primer cal fer referència als dos tipus de comunicació que existeixen dins la gestió comunicativa de les organitzacions: comunicació externa i comunicació interna, explicades anteriorment. La diferència entre aquestes dues rau en els públics als quals es dirigeixen. I és que els públics o *stakeholders* de les empreses o institucions són aquells "grups o individus que poden causar efectes sobre la organització o que poden veure's afectats per aquesta" (Túñez, 2012: 171). N'hi ha tant d'interns, és a dir, els membres que formen part d'aquesta, o externs, com són els clients, proveïdors, mitjans de comunicació, etc.

Relacionat amb els seus *stakeholders*, a l'hora de fer un Pla Estratègic de Comunicació, l'empresa ha de tenir en compte les característiques de cadascun d'ells per a que les accions comunicatives dissenyades tinguin la incidència desitjada, i per tant, resultin eficaces (Túñez, 2012: 174). Per aquest motiu, és necessari segmentar el públic. Això s'ha fet des de moltes perspectives, però per aquest treball ens fixarem en la que van fer Picón, Varela i Lévy (2004:16-19), que els van dividir en: geogràfics (país, regió, ciutat, etc.), demogràfics (edat, sexe, estat civil, etc.), socioeconòmics (renta, professió, nivell d'estudis, etc.) i específics (relacionat amb la assiduitat o el moment de compra de béns).

Amb tot, al Pla Estratègic de Comunicació cal definir quines seran les diferents eines comunicatives que s'utilitzaran per relacionar-se amb el públic extern i intern, segons el tipus de comunicació corresponent.

2.2.6.1. Eines de comunicació corporativa

Com ja hem anat dient, la comunicació corporativa és la fusió de tots elements comunicatius de la organització, amb la finalitat de millorar la seva imatge fomentant i enfortint la seva identitat (Briceño, Mejías i Moreno, 2009: 40). En aquest sentit existeixen diverses eines que s'utilitzen per relacionar l'organització amb els públics externs.

- Relació amb els mitjans de comunicació

Els mitjans de comunicació tenen un paper molt rellevant a la societat, ja que actuen com a líders d'opinió i, per tant, influeixen en les formes de fer i pensar de la gent. Degut a això, per a les organitzacions esdevenen un instrument molt important per difondre's. Un dels conceptes que tenen a veure amb els mitjans és el que s'anomena *publicity*, que és la

“informació divulgada per una empresa, entitat o organisme públic o privat, amb la finalitat de crear un clima favorable cap ell mateix, i que es difós a través de diversos mitjans” (BAÑÓN, BERNABÉU, DÍAZ i SIMÓN, 2000). Hi ha moltes eines per comunicar-se amb els mitjans de comunicació, però les que s’han cregut necessàries per aquest treball són:

- Comunicat o nota de premsa: és un escrit clar i concís que dona informació sobre quelcom concret relacionat amb l’organització. La intenció és que sigui publicat en els mitjans on s’envia. (Enrique, 2007: 86)
- Dossier de premsa: és un recull d’informació sobre l’empresa o sobre un tema en concret relacionat amb aquesta, que pot complementar de manera més extensa una nota de premsa. Hi pot haver la història de l’organització, la visió, missió i valors o la quantitat de treballadors, per exemple. (Rojas, 2012: 106)
- Roda de premsa: és una “reunió” que es convoca entre la organització i els mitjans de comunicació, on un portaveu dona a conèixer una informació rellevant (Molero, 2005: 4).
- Convocatòria de premsa: és el text escrit a través del qual els responsables de comunicació de la corporació citen els mitjans de comunicació per a dur a terme la roda de premsa (Rojas 2012: 157).
- Publireportatge: normalment publicat a la premsa, es tracta de la compra d’un espai per part de l’organització per a que s’informi sobre un tema en concret o sobre ella a mode de reportatge informatiu (Enrique, 2007: 86).
- Entrevistes: és una conversa entre el mitjà de comunicació i un representant de l’empresa. Pot sorgir per demanda del mitjà, a causa de l’actualitat informativa, o a petició de la mateixa organització (Martínez, 2004:117).
- Filtracions, off the record: es tracta de proporcionar informació privilegiada a un mitjà de comunicació en concret o més d’un. Acostumen a ser acords entre l’empresa i els periodistes. Les filtracions es fan amb l’objectiu de donar una informació específica que doni avantatge al mitjà, amb la intenció que l’empresa tingui un espai en aquest; l’*off the record* és l’atorgament d’una informació de l’organització que es dona al periodista amb la condició que no sigui publicada. (Túñez, 2012: 137).

- Patrocini

És aquella acció comunicativa a través de la qual s'aporta una quantitat econòmica per a la realització de qualsevol tipus d'activitat, ja sigui benèfica, esportiva, cultural, etc. La finalitat és que l'altre part es comprometi a fer publicitat de l'empresa patrocinadora (Lacasa, 2004: 73).

- Màrqueting social o amb causa

Philip Kotler (1992: 29) diu que el màrqueting social "és una estratègia per canviar la conducta. Combina els millors elements dels plantejaments tradicionals de canvi social amb una planificació integrada i un marc d'actuació, i utilitza els avançaments de la tecnologia de les comunicació i les habilitats de màrqueting". Per tant, la seva finalitat és obtenir el compromís dels consumidors relacionat a un interès social de l'organització, però també envers la seva imatge i posicionament en el mercat (Guardia, 2000).

- Màrqueting amb causa

És aquell màrqueting destinat a la contribució de l'organització en projectes i accions duts a terme per entitats amb finalitats no lucratives, com per exemple les ONG. Aquestes accions ajuden a les empreses i institucions a millorar la seva imatge (Buil, Martínez i Montaner, 2011:1)

2.2.6.1.1. La comunicació digital o 2.0

L'aparició d'Internet ha permès que l'empresa o institució pugui tenir una relació més directa amb els seus públics externs. D'aquí sorgeix el que es diu la comunicació digital, que es refereix a tot el que té a veure amb la comunicació 2.0. Les noves tecnologies permeten immediatesa i proximitat i han canviat les formes comunicació, essent ara bidireccionals. És positiu que l'empresa participi d'aquestes noves eines comunicatives per a difondre la seva identitat i imatge (Magro i Ssalvatella, 2014: 26-27). Hi ha un dues d'eines essencials per aquest tipus de comunicació:

- **La web corporativa o web**

Tim O'Reilly (2009) va ser el primer en encunyar el terme de la web 2.0, la qual esdevé una eina de gestió comunicativa per a les organitzacions, basat en els conceptes d' "interactivitat, hipertext i multimèdia" (Túñez, 2012: 148). Per aquest motiu, aquestes han de tenir en compte la seva estructuració, la planificació dels seus continguts i l'arquitectura de la mateixa.

Per a Tuñez (2012: 148-151), la web ha de transmetre la identitat de l'empresa o institució, mostrar qui és i com és, però també ha de servir com a motor de diàleg amb els usuaris de la mateixa. Per a ell, és necessari tenir en compte com s'estructura la informació dins d'aquesta per a que la web sigui funcional, la interactivitat a través de l'hipertext⁴ i el hipermèdia⁵ i la "usabilitat" de la web, és a dir, la fàcil navegació per dins de la web per a que aquesta resulta eficient i efectiva.

En aquest sentit i per a la relació amb els mitjans de comunicació moltes webs tenen una secció que rep el nom de "Sala de Premsa", que és on l'organització penja els comunicats i notes de premsa, així com les convocatòries. (Túñez, 2012: 158-159)

- **Les xarxes socials**

Aquestes són les eines més noves per a la gestió de la comunicació de les organitzacions. Des de fa pocs anys, han començat a adoptar una rellevància especial, ja que les empreses i institucions hi troben una interacció més propera amb els públics. De xarxes socials, però n'hi ha de molts tipus diferents i amb unes finalitats ben diferenciades. Per aquest motiu, les organitzacions han de valorar a quines els hi interessa estar presents, en funció dels seus objectius i les seves característiques (Túñez, 2012: 161). Les xarxes socials més importants són: Facebook, Twiter, Instagram, Flickr i Youtube.

És rellevant que la companyia dugui a terme un monitoratge d'aquestes que permeti saber què diuen sobre ella, quina és la participació de les persones en aquestes o quina és la característica del públic de cadascuna (Prieto, 2011: 34).

2.2.6.2. Eines de comunicació comercial

La comunicació comercial és aquella que té a veure amb les ventes del producte o servei i la marca. Els instruments més importants són:

- Màrqueting directe

Per Philip Kotler (1992: 692) el màrqueting directe és "un sistema interactiu de màrqueting que utilitza un o més mitjans de publicitats amb l'objectiu d'aconseguir una resposta mesurable i/o una transacció a qualsevol lloc". Per tant, és aquell que utilitza

⁴ L'hipertext és aquella interactivitat que permet buscar o recuperar la informació que es desitja i que complementa el discurs (DÍAZ, 2002: 96).

⁵ L'hipermèdia és aquella interactivitat que construeix el realt a través de diversos llenguatges i suprts, com imatges, text, so, vídeos, etc. (TÚÑEZ, 2012: 150)

eines que permeten un contacte més proper al públic, com són: el mailing, el telemàrqueting (per telèfon) o a través de les bústies (Lacasa, 2004: 171-174).

- Publicitat

És la tècnica de masses tradicional de la comunicació comercial, per tant, el que busca és augmentar la venda dels seus productes o serveis. Aquest procés acostuma a ser difós a través dels mitjans de comunicació de masses de manera impersonal. Tot i així, cal que l'organització elabori una segmentació de públics que permeti mesurar la influència d'aquestes accions en els consumidors (Lacasa, 2004:145, 147). Amb la utilització de la publicitat, el que busca l'empresa és aconseguir visibilitat, diferenciar i posicionar l'organització i els seus béns o serveis. Túñez (2012: 111) diu que té quatre objectius principals:

1. Comunicar per donar-se a conèixer
2. “Persuadir” per aconseguir ser la primera opció de compra
3. “Recordar” per a que els consumidors comprin de forma repetitiva
4. Estimular el pensament als públics que han pres una bona decisió al comprar el seu producte o servei.

2.2.6.3. Eines de comunicació financera

La generació de confiança en els seu públics és també un element molt important per a les organitzacions. Per a dur-ho a terme, s'ha de tenir en compte que la comunicació financera és una eina imprescindible, ja que té a veure amb els valors de la corporació, podent-la definir com transparent i creïble, dos conceptes que li atorguen reputació i bona imatge (Benlloch i Blay, 2012 : 27-30). Per tant, la transparència per a la generació de confiança és la funció principal d'aquesta comunicació financera. Aquesta es pot dur a terme a través de la publicació dels tots els aspectes relacionats amb la gestió econòmica: pressupostos, comptes, resultats, etc. (Berceruelo (coord), 2013)

2.2.6.4. Eines de comunicació de crisi

Malgrat la comunicació de crisi no és l'objecte d'estudi principal per aquest treball, és necessari mencionar-la degut a la seva importància dins la gestió comunicativa de les empreses i institucions. I és que totes les organitzacions estan sotmeses a riscos tant interns com externs que poden produir períodes de crisi que danyin la seva imatge i reputació (Lacasa, 2004: 120). Per aquest motiu, és necessari que les organitzacions dissenyin un Pla de Comunicació de Crisi s'hi incorporin les diferents estratègies de

comunicació tant interna com externa per minimitzar els efectes negatius que pugui tenir. Aquest pla anirà acompanyat per la definició d'un Comitè o Gabinet de Crisi, format pel director general, el DIRcom, així com les persones que l'organització cregui convenients per a la gestió d'aquesta (Enrique, 2007: 139-144).

2.2.6.5. Eines comunicació Interna

Ja s'ha comentat que la comunicació interna, és a dir, la que s'estableix entre tots els membres de la organització, és molt important dins la gestió de la comunicació dins les empreses i institucions. Cal, per tant, tenir en compte que existeixen una sèrie d'instruments per efectuar-la. Els més rellevants són les reunions, les cartes al personal, els diaris o revistes internes, les bústies de suggeriments, el taulell d'anuncis, el *newsletter* o el butlletí informatiu (Lacasa, 2004: 98-114). Internet, a més, ha permès noves formes de comunicació interna com són el correu electrònic corporatiu, la intranet o la mateixa web de la organització. (Palencia-Lafler, 2008)

2.2.7. L'AUDITORIA DE COMUNICACIÓ

Antonio S. Lacasa (2004: 196) la defineix com "un estudi diferencial entre la imatge projectada i la imatge percebuda". Per tant, queda clar que és necessari dur a terme un anàlisi de les accions comunicatives que desenvolupa l'empresa per a saber si l'estratègia s'ha de modificar o no, ja que està en joc la imatge de l'empresa. Aquest mateix autor comenta que s'ha de fer tant a nivell intern com extern a través de dades tant qualitatives com quantitatives, però sempre tenint en compte quins són els elements que ens interessaran. Les auditories es poden realitzar tant de manera puntual, com de manera periòdica a través d'enquestes, sondejos, la observació directa o documents o estudis anteriors (Lacasa, 2004: 197).

2.3. ELS MOVIMENTS SOCIALS A CATALUNYA: DE LA TRANSICIÓ FINS ARA

Per la Gran Enciclopèdia Catalana, un moviment social es pot definir com “un conjunt d'accions col·lectives encaminades a la reorganització social”. Per tant, és una actitud crítica que fa la societat enfront una situació o una decisió amb la qual no hi està d'acord.

Els moviments socials més coneguts i emblemàtics van ser les mobilitzacions i vagues obreres dels segle XIX i XX, aquell proletariat industrial que va sorgir de la Revolució Industrial i que, un cop va tenir consciència de classe, va voler millorar la seva condició social (De Molina i Cancela, 2011: 18).

A partir del 1939, a Espanya, sota la dictadura de Franco, els moviments socials eren durament reprimits, Per això, amb la mort del dictador tot va canviar i van sorgir alguns moviments socials que van tenir molta rellevància. Són els següents:

2.3.1. EL MOVIMENT OBRER

Quan Franco va pujar al poder, el moviments obrers que havien existit abans van quedar dissolts: els sindicats van ser eliminats i els seus dirigents perseguits. Amb tot, ell va crear la Organización Sindical Española (OSE), conegut com a Sindicato Vertical, essent la organització de treballadors única (Sánchez, 2002: 5-9). Malgrat això, UGT i CNT, com a sindicats clandestins, ja havien organitzat algunes mobilitzacions en contra del règim franquista, la més important de les quals va ser la vaga de maig del 1947 (Ysàs, 1991: 194-195). No va ser, però, fins l'any 1962 que va sorgir una nova manera de reivindicació obrera: va començar una onada de vagues molt importants de treballadors d'empreses concretes que protestaven pels baixos salaris. (Domènech, 2004 : 56). Malgrat això, aquestes no havien estat les primeres: entre 1956 i 1959, n'hi havia hagut algunes també resoltes pel govern franquista a través de l'aprovació d'un decret on milloraven les seves condicions salarials. Aquest canvi del 62 en la reivindicació obrera, va tenir com a impulsora l'aprovació de la Llei de convenis, amb la qual els treballadors podien negociar les seves condicions amb les empreses. Per tant, les corporacions es van convertir amb les que tenien la potestat de decidir quines eren les condicions laborals dels seus treballadors. Això va provocar que dins d'aquestes es creessin diferents nuclis de treballadors que lluitaven per una millora de les seves condicions. Aquests mateixos es van començar a organitzar amb un sentiment de solidaritat amb els treballadors de les altres empreses (Domènech, 2004: 56).

Tot aquest moviment va afavorir la creació de Comissions Obreres, constituïda com a sindicat el 1964 que, juntament amb la CNT i la UGT, acabarien sent les grans organitzadores de les mobilitzacions obreres dutes a terme en aquest període. Mentrestant, però, Franco va intentar reprimir totes les protestes. Aquest sindicat va arribar a Barcelona el mateix any 1964, amb la creació de Comissió Obrera Barcelona. La seva primera gran mobilització es va produir el febrer de 1965 enfront la OSE de Barcelona, on van presentar un document amb reivindicacions econòmiques i polítiques (Ysàs, 2011: 306).

A la dècada dels 70 la conflictivitat social augmentà considerablement, malgrat les accions del govern per intentar controlar-ho, convertint el moviment obrer en el més important, juntament amb l'estudiantil, en contra de la dictadura de Franco i a favor de la democràcia. (Redero, 2008: 281). Les reivindicacions fins i tot va arribar al camp. L'estiu del 1974 sorgeix un sindicat també il·legal: la Unió de Pagesos de Catalunya. Fins aleshores, les mobilitzacions obreres s'havien situat a nuclis urbans, que és on es situaven les fàbriques més importants. Els pagesos, però, es van organitzar i mobilitzar a través de "tractorades" per protestar contra l'augment del preu de la gasolina (Ferrer, 2014)

En aquest sentit, cal destacar que l'àrea metropolitana de Barcelona va ser un dels focus més importants de mobilització obrera als inicis dels 70 (Ysàs, 2011: 305). La vaga que va tenir més impacte a la societat va ser la organitzada pels treballadors de SEAT l'any 1971, que va mobilitzar 30.000 treballadors (D.a, 1997: 43).

Amb la mort de Franco, i l'entrada d'Arias Navarro en el govern espanyol, els sindicats es van mobilitzar per a firmar un gran nombre de convenis col·lectius, amb la conseqüent millora de salaris i avanços socials importants. Això va provocar que a partir de maig de 1976 els sindicats anessin perdent força de mobilització, ja que els convenis ja estaven firmats (Redero, 2008: 282).

Al 1977, el govern d'Adolfo Suárez va aprovar la Llei d'Associació Sindical, que reconeixia el dret a la llibertat sindical i obria la possibilitat d'afiliació sindical. Això va generar una onada de treballadors que van voler formar part d'un dels sindicats més importants de llavors, la UGT o CCOO. A partir d'aquí, hi va haver tot un procés d'institucionalització dels sindicats, fent que a la dècada dels 80, el "sindicalisme democràtic antifranquista" estigues quasi completament institucionalitzats.

Després de les lluites obreres d'aquets anys, s'han aconseguit la millora de les condicions laborals dels treballadors. Malgrat això, el moviment obrer continua en actiu, essent CCOO

i la UGT els sindicats principals de l'escenari català. Un dels processos reivindicatius més importants dels últims anys ha estat el que van iniciar els treballadors de l'empresa Panrico el 13 d'octubre de 2013 en contra de l'ERO presentat per l'empresa, i que va suposar vuit mesos de vaga (LAVANGUARDIA, 16/02/2014).

2.3.2. EL MOVIMENT CIUTADÀ I VEÏNAL

Aquest moviment va ser molt important a l'època de la transició. Gràcies a la llei d'associacions promoguda pel govern franquista el 1964 es van constituir nombroses associacions veïnals que editaven butlletins i revistes, fent-se ressò de tots els successos més importants. Malgrat això, ja els últims anys dels 50 havien començat a aparèixer les primeres associacions de veïns (Prat, 2004: 74). Les mobilitzacions tenien la finalitat d'aconseguir una millora infraestructural dels seus barris. I és que a partir de la dècada dels 50 s'havia produït un *boom* de la construcció i moltes persones havien aconseguit comprar-se un habitatge. Però mentre el parc d'habitatges havia crescut molt i molta gent havia pogut adquirir un pis, les infraestructures públiques no havien millorat. Això feia que en moltes ocasions els accessos no estaven asfaltats, no tenien transport públic i els serveis bàsics, com el sanitari, estaven lluny. Fins i tot, n'hi havia que no tenien aigua corrent.

El moviment dels veïns esdevindrà cada cop més extens i articulat. L'any 1970, es crearà una coordinadora d'associacions. En aquest sentit, es va passar d'actuacions bàsicament defensives a d'altres més ofensives, exigint la participació popular en la planificació urbanística.

L'acció reivindicativa del moviment veïnal va contribuir notablement a la millora de les condicions de vida de les barriades, creant, en diverses zones unes "comissions de barri", inspirades en el moment obrer, les quals ajudaven a la creació de l'associació de veïns (Martínez, 2004: 77). A més a més, la seva actuació va servir per desprestigiar els consistoris municipals franquistes i deslegitimar el règim dictatorial. Els últims anys del franquisme i primers de la transició els ajuntaments viuran assetjats per les protestes veïnals. Això representà un desgast molt gran del sistema. En aquest també va influir el sorgiment de la premsa de barris, que serveix de vehicle de ressò i problemàtiques veïnals (López, 2003).

Ricard Martínez (2004: 79) destaca la importància de la creació, a partir de 1972, d'assemblees de barri que van coincidir amb un augment de les mobilitzacions reivindicatives dels diferents districtes i la creació de propostes alternatives per a millorar

la urbanització de les ciutats. Un exemple d'aquest moviment serà la lluita contra la construcció de la Gran Via de Sabadell iniciada el 1973 .

A partir de 1975 i 1976 es va produir un creixement global del conflicte dins les ciutats, on el moviment veïnals es a centrar en la generació de propostes alternatives a les que proposaven els governs. Però aquestes associacions van començar un procés de politització, posicionant-se a favor de les vagues obreres o de moviments iniciats per l'Assemblea de Catalunya. Al 1976, les associacions veïnals van començar un procés que Ricard Martínez (2004: 80) anomena “contrapoder”, ja que va fer una pressió constant al govern per aconseguir el model de ciutat que desitjaven.

El moviment veïnal va començar a minvar amb l'entrada, abril de 1979 dels partits d'esquerra als principals municipis catalans (Martínez, 2004: 81).

2.3.3. EL MOVIMENT ESTUDIANTIL

L'agitació permanent també s'instal·là en la universitat a l'època de la transició. Quan Franco va pujar al poder, va crear el Sindicat Español Universitario (SEU), un sindicat obligatori per tot estudiant universitari, que va existir fins el 1965 (Navarrete 1995: 125). A partir dels 70, les universitat es van convertir en focus permanent de protestes contra el règim i contra la Llei General d'Educació, un intent de crear un nou sistema educatiu destinat a augmentar el nombre d'universitats públiques. En aquestes reivindicacions no només hi participaven el estudiants, sinó també els Professors No Numeraris (PNN), que eren professors joves que rebien un salari molt baix (Perfecto, 2008: 164-167).

Abans, a l'inici dels anys seixanta, el moviment serà dirigit pel Comitè de Coordinació universitària. D'aquest Comitè es promouran companyes contra la influència creixent de l'Opus Dei, per l'amnistia, en favor de la cultura catalana i en solidaritat amb els miners d'Astúries. A Catalunya, durant aquests anys, a més, tindrà una presència rellevant el Moviment Socialista de Catalunya i el Bloc d'Estudiants Nacionalistes (Perfecto, 2008: 156).

A Catalunya, el març de 1966, es crea a Barcelona el Sindicat Democràtic d'Estudiants de la Universitat de Barcelona (SDEUB), que es va constituir amb el suport de molts intel·lectuals, com l'escriptor Salvador Espriu o l'artista Antoni Tàpies (Ysàs 2011:308).

Una de les mobilitzacions més importants a l'estat Espanyol va ser el no funcionament de les facultats i escoles universitàries al primer semestre de l'any 1975, a causa de la vaga convocada per tots els estudiants i els PNN (Ysàs, 2011:308).

Actualment, els estudiants universitaris continuen sent un moviment molt actiu pel que fa a les reivindicacions en contra els canvis educatius del govern. Les últimes reivindicacions i vagues més importants es van produir en contra la implantació del Pla Bolonya, la pujada del 66% de les taxes universitàries i, actualment, el model 3+2⁶.

2.3.4. EL MOVIMENT FEMINISTA

Aquest moviment social és un dels primers que centren les seves reivindicacions en quelcom que no té a veure amb les condicions laborals o estudiantils. Va ser important, ja que la durant el règim franquista les dones tenien uns estereotips ben marcats que ara es volien trencar. A Catalunya, el sorgiment d'aquest moviment va venir donat per les Jornades Catalanes de la Dona el 1979 (Llinàs 1998). Entre 1976 i 1978, el moviment ja s'activa a la ciutat de Barcelona a través de manifestacions, actes, debats i campanyes (Duch 2011: 263). A més, durant aquests anys a l'estat espanyol s'havien començat a organitzar jornades per a debatre sobre el moviment feminista. Al 1979, es va produir una d'aquestes jornades Barcelona, on hi van participar diverses associacions i persones relacionades amb el moviment com van ser l'Associació de Dones Universitàries o vint-i-una dones de la diverses associacions de veïns de la ciutat comtal. Aquestes reunions van resultar un èxit, amb una participació d'unes 4.000 dones, fet que va causar molt d'impacte social (Duch, 2011: 263).

La principal reivindicació d'aquest moviment és la equitat entre homes i dones, la igualtat d'oportunitats, així com "el dret al propi cos", entre d'altres. Malgrat això, segons Carme Alemany (2004: 96) "el debat sobre l'autonomia del moviment feminista" va crear dos corrents intern: el de la igualtat i el de la diferència. El primer fa referència a la lluita femenina relacionada amb la lluita de classes i política, i el segon considerava que no s'havia de lluitar per la igualtat, sinó a través de les "vivències personals".

Amb l'arribada dels governs socialistes al poder l'any 1982, es va crear la institució pública que lluitaria pels drets de la dona: l'Institut de la Dona. Aquesta institució va provocar una institucionalització del moviment feminista i la creació de polítiques de millora de les condicions femenines. (Alemany, 2004: 96).

⁶ El model 3 + 2 consisteix en la conversió de tots els graus en estudis de 3 anys i els estudis de post-grau en 2 anys.

Malgrat les millores que s'han produït des de la transició, el moviment feminista continua actiu per a la lluita per a la igualtat, l'autonomia de les dones, contra la violència de gènere, etc. (Alemany, 2004: 96).

2.3.5. EL MOVIMENT INDEPENDENTISTA

Per entendre el moviment independentista hem de fer referència a la lluita de l'11 de setembre de 1714, data clau on Catalunya va perdre la seva independència en la Guerra de Successió Espanyola. La caiguda de Barcelona va suposar l'abolició de totes les institucions catalanes a través del Decret de Nova Planta (Günzberg, 2005).

Francesc Macià és un dels personatges més importants del moviment, ja que va fundar les primeres organitzacions de caire independentista: el 1919 la Federació Democràtica Nacionalista i el 1922 el partit polític Estat Català (Molas, 1974: 138-147). Més tard, al 1931, es va crear Esquerra Republicana de Catalunya, amb les figures del mateix Macià i Lluís Companys enter les files (Culla, 2013 :16)

Amb l'entrada de Franco a Barcelona, tots els signes identitaris del a cultura catalana es van prohibir, així com l'exili de tots els dirigents catalans i els considerats catalanistes. Això va generar moviments dins les files dels partits prohibits i des de l'estranger per lluitar contra les polítiques franquistes (ROGLAN, 2006)

L'enfortiment d'aquest moviment es va produir cap a les últimes dècades del règim, ja que s'estaven ocasionant canvis econòmics i socials importants i el règim no era capaç de canviar algunes de les seves polítiques per adaptar-se a ells. Amb tot, al gener de 1969 Espanya viu la proclamació d'un estat d'excepció quan un grup d'estudiants universitaris de Barcelona, després d'enfrontar-se al rector de la universitat, van tirar per la finestra un bust de Franco i van cremar una bandera espanyola. Aquesta acció va desencadenar altres incidents a la resta de l'estat Espanyol. Durant l'estat d'excepció la dictadura es va fer més forta (Ysàs, 2007: 6-9). Aquest enduriment provocà que a Catalunya creixés l'efervescència opositora, que es va congregar en unes plataformes unitàries úniques en tot l'estat. Al 1969, sorgeix la Comissió Coordinadora de Forces Polítiques de Catalunya, integrada per Esquerra Republicana de Catalunya, Front Nacional de Catalunya, Moviment Socialista de Catalunya, Unió Democràtica de Catalunya i Partit Socialista Unificat de Catalunya. En aquesta comissió hi havia, per tant, una amplitud ideològica molt gran, però es prenen decisions unitàries. El programa unitari d'aquesta instància era: llibertats polítiques, amnistia, restabliment provisional de l'estatut del 1932 i convocatòria de les corts constituents per decidir el futur polític (ENCICLOPÈDIA.CAT).

El procés unitari polític i social de l'oposició es va consolidar amb la constitució al novembre del 1971 de l'Assemblea de Catalunya a l'església barcelonina de Sant Agustí. Es tractava d'una organització excepcional, ja que integrava organitzacions polítiques i sindicals clandestines, assemblees democràtiques de localitat i comarca i entitats legals. Tenia una notable pluralitat ideològica, ja que hi participaven des de liberals i democratacristians fins l'extrema esquerra revolucionària, cosa que donava a aquesta instància una notable representativitat ciutadana i social. (L'Assemblea va aconseguir realitzar un programa unitari basat en quatre punts: llibertats polítiques, amnistia, restabliment de l'Estatut d'Autonomia del 1932 (Puig I Pla, 2000: 1-2) com a primera fase pel dret a l'autodeterminació) i coordinació amb les altres forces democràtiques de l'Estat Espanyol. L'assemblea va ser la gran plataforma de masses de l'antifranquisme i va demostrar una gran poder de convocatòria en els anys 71-76. Va tenir, a més, una notable extensió per tot el territori català amb la constitució de nombroses assemblees locals i comarcals (ENCICLOPÈDIA.CAT).

Una de les accions més conegudes de la transició és la Marxa de la Llibertat que es va realitzar l'any 1976, a mans de l'organització Pax Chiristi de Catalunya, i que va recórrer tota Catalunya, la Catalunya Nord i el País Valencià (Martí, 2001). Sota l'eslògan "Poble català, pots caminar", la intenció era reivindicar la democràcia i els drets dels catalans. La Marxa havia d'arribar al Monestir de Poblet, malgrat això, la majoria de manifestants no van poder a causa de la repressió policial (DIARI ARA, 01/09/2012).

Aquesta Assemblea és la precursora del que serà després l'Assemblea Nacional Catalana, creada l'any 2011, i organitzadora de totes les mobilitzacions i reivindicacions independentistes d'avui en dia. De fet, va ser un dels membres de l'Assemblea Catalana qui va tenir la iniciativa de la creació d'aquesta (Martí, 2013:45-46).

3. METODOLOGIA

Per metodologia entem la manera com enfoquem els problema que volem investigar i com busquem les respostes. Per tant, és la forma en que es realitza la investigació (Taylor, Bogdan, 1984: 15). El procés de recerca és aquell que ha d'ajudar a indagar en el tema que tracta el treball, cercar, provar i obtenir resultats.

3.1. DISSENY DE LA INVESTIGACIÓ

Per dur a terme la investigació de camp hi ha dues maneres diferents: quantitativament o qualitativament (Galeano, 2004: 1). La metodologia quantitativa tracta d'analitzar i trobar relacions de causa en els diferents aspectes que componen el tema a investigar (Cook, Reichardt, 1986:64). Així, amb aquesta tècnica es descriuen fets i realitats. En el cas d'aquest treball, però, es desenvoluparà la qualitativa, que tracta de buscar el significat de les coses. Per tant, el seu objectiu és aprofundir en el fenomen a estudiar, així com entendre'l i interpretar-lo (Toro i Parra, 2006:28). Normalment, s'utilitza aquest mètode quan la qüestió que s'ha d'investigar és poc coneguda o poc estudiada (Hurtado, 1998: 217). S.J. Taylor i R. Bogdan (1984: 20-23), exposen deu característiques bàsiques de la metodologia qualitativa:

1. És inductiva: això vol dir que els investigadors comencen la seva recerca a través d'uns patrons de dades que comptaran amb un disseny d'investigació flexible i unes preguntes inicials poc precises.
2. Per realitzar la investigació es consideren persones, escenaris, grups, etc. no com a variables sinó com un tot: s'estudia el context passat i present.
3. La subjectivitat de l'investigador afecta a la recerca que es duu a terme
4. Els investigadors qualitatius es posen al lloc de l'objecte d'estudi per comprendre el seu comportament.
5. La màxima objectivitat possible: l'investigador ha de deixar enrere la seva opinió al respecte, les seves creences i predisposicions.
6. S'han de tenir en compte tots els punts de vista diferents sobre el tema en qüestió.
7. És humanista, ja que a través d'aquest mètode podem estudiar a les persones i tot el relacionat estretament amb elles.
8. Els investigadors qualitatius han de defensar el rigor de la seva recerca.
9. Tots els contextos i situacions i tots els individus són objecte d'estudi: tots tenen unes singularitats diferents que són dignes de ser estudiades.

10. És un art, en el sentit que no han sofert tants canvis i estandardització com altres mètodes.

En el cas d'aquesta investigació, es farà un estudi d'un cas real que ens serveixi per exemplificar i mostrar un model amb el qual els moviments socials podrien gestionar la seva comunicació. Wilmar Peña (2009: 1986) defineix l'estudi de cas com "un recurs metodològic d'investigació científica que s'aplica a l'anàlisi científic, tant amb l'exercici sistemàtic de descripció, explicació i comprensió d'un fenomen social, que comporta una organització, un rol, un conglomerat o grup de persones". D'aquesta manera es pot dir que és un mètode que permet, a través de la consulta de diversitat de fonts, investigar un fenomen que es troba dins del nostre context real (Yin, 1989:160). No és un mètode nou, sinó que compta amb una llarga trajectòria. Ja va ser utilitzat per l'àmbit sociològic a través de Durkheim i Weber, consolidant la utilització de l'estudi de cas com a millor manera d'investigar en aquesta disciplina (Enrique, 2007:34).

Al llarg dels anys a l'estudi de cas se li han fet quatre crítiques principals que Collier (2005:54-59) recull i contesta: en primer lloc es comenta que és poc representatiu, al que ell respon que els resultats no pretenen ser universals, sinó que formen part del cas específic estudiat; se l'acusa de ser poc precís a l'hora de reunir tot el material necessari, analitzar-lo i arribar a la resolució final, però ell diu que no ha de ser així quan hi ha una bona base teòrica, una revisió de la investigació i una anàlisi exhaustiva d'alternatives possibles; se l'acusa de subjectivitat a l'hora de fer l'estudi, però Collier diu que cal de ser rigorós amb les informacions, confrontar i comprovar diferents punts de vista per evitar les interpretacions personals. L'últim retret que se li fa a l'estudi de cas és la centralització personal, el que Enrique (2007:35) anomena "provincianisme o etnocentrisme". En aquest cas, Collier considera que cal tenir en compte totes les diferències existents en la societat i posar-se al lloc dels altres.

En aquest sentit, l'estudi de cas és el que s'ha cregut més adequat per estudiar quina és la gestió que fan els moviments socials de la comunicació per a poder arribar als seus públics. L'Assemblea Nacional Catalana és una institució que mou tot el moviment independentista i és interessant abordar-la com a exemple per analitzar com s'estructura i gestiona la comunicació dins aquest moviment. No es pretén que sigui representativa dels models existents ni dels futurs, només que serveixi com a exemple d'una possible opció a seguir si algun moviment social decideix estructurar les seves accions comunicatives. Per fer-ho, es seguirà estrictament els documents i la informació que

s'aconsegueixi al respecte sense fer judicis de valor, mirant tots els diferents punts de vista que puguin anar sorgint al llarg de la investigació.

3.1.1. INVESTIGACIÓ DOCUMENTAL

Per tal de conèixer més detalladament quina és la gestió que fa l'ANC de la seva comunicació es buscaran, en primer lloc, les fonts secundàries més adequades que permetran tenir un bagatge teòric per realitzar la recerca de la manera més adequada. Així, s'exposarà quina és la història de l'Assemblea Nacional Catalana, d'on prové i quin és el seu recorregut. A més, s'explicarà quina és la seva estructura interna i com s'organitza al per tot el territori, així entendrem quin és l'abast de totes les seves accions comunicatives. Es farà a través de les informacions de diferents mitjans de comunicació, així com també a través de documents de la pròpia institució i de publicacions que presenten l'ANC des del seu naixement. Es consultaran informacions de diferents diaris per extreure'n la trajectòria, així com del llibre *El dia que Catalunya va dir prou* de Pere Martí, on s'explicita tota la història i entramats de l'Assemblea. Per indagar en l'estructura de la organització el es consultaran documents oficials de la mateixa que permetran tenir més clara quina és la seva dimensió i el seu funcionament. Així, es consultarà el Document Fundacional de l'organització, el Full de Ruta 2015-2016 i el Reglament Intern, així com també als diferents Informes de Gestió que presenten a les diferents Assemblees Generals.

Els Informes de Gestió serviran també serviran per al posterior anàlisi de la gestió comunicativa, ja que aquests informes contenen un capítol dedicat exclusivament les diferents accions de comunicació que s'han desenvolupat en el període en qüestió.

3.1.2. INVESTIGACIÓ DE CAMP

Posteriorment, s'escolliran les fonts primàries més adequades. En aquest cas, es realitzaran tres entrevistes en profunditat: la primera al coordinador de la Comissió de Comunicació de l'ANC, Ferran Civit, destinada a conèixer el funcionament d'aquesta i com gestionen els diferents elements comunicatius; després s'entrevistarà a Albert Martín, coordinador de la Comissió de Discurs i Missatge, amb la intenció de contrastar els resultats de la primera entrevista i per conèixer quines són les tasques específiques d'aquesta comissió. Finalment, a mode de tancament, es realitzarà una segona entrevista amb Ferran Civit. Una entrevista en profunditat és aquella basada en un procediment d'interrogació cara a cara entre l'investigador i el subjecte informador, que permeten la comprensió a través del seu propi discurs, de la seva vida, experiències o situacions (Centro de Investigación y Docencia, 2008:194-195). Per tant, un informant facilita les

dades a partir de la seva experiència que tenen a veure amb l'objecte que s'investiga. Aquesta tipologia de tècnica qualitativa exigeix més d'una sessió amb l'informant per a poder aconseguir tota la informació necessària.

Aquestes entrevistes en profunditat ajudaran a conèixer millor com s'organitza la comunicació dins l'ANC i quines són les eines de treball que utilitzen per portar a terme totes les accions comunicatives, tant amb el públic com amb els mitjans de comunicació. D'aquesta manera, es podrà saber quina és la filosofia comunicativa d'aquesta institució, com s'organitza i quin és el seu funcionament real, que complementarà la recerca documental que s'haurà fet prèviament.

Amb tot, es farà una última exploració i anàlisi de les diferents accions comunicatives que han desenvolupat, així com de la informació extreta de l'entrevista, per a corroborar i contrastar aquesta. Un anàlisi exhaustiu de tot el material recol·lectat permetrà extreure les conclusions al respecte.

Per dur a terme aquest anàlisi es faran les transcripcions corresponents de les entrevistes realitzades. D'aquesta manera, es procedirà a fer un anàlisi de contingut de totes elles per poder conèixer quines són els elements claus que es destaquen en cadascuna, amb la intenció de, posteriorment, posar en comú totes les coincidències i divergències que s'hi puguin trobar. Però no només això, sinó que també es farà un anàlisi de contingut dels diferents documents de l'ANC, que ens permetrà conèixer millor la organització. Aquests són: Declaració Fundacional, Estatus ANC, Reglament de Règim Intern, Full de Ruta 2015-2016 i l'Informe de gestió presentat el 22 d'abril de 2015 a l'Assemblea General celebrada a Lleida.

4. ESTUDI DE CAS: RESULTATS

4.1. L'ASSEMBLEA NACIONAL CATALANA (ANC)

En aquest apartat es presenten els resultats extrets de l'estudi de cas realitzat. En primer lloc es comenta la història de l'Assemblea Nacional Catalana i s'explica el seu funcionament. A continuació es comenta com es gestiona i quines són les particularitats comunicatives d'aquest moviment social.

4.1.1. APROXIMACIÓ HISTÒRICA

L'Assemblea Nacional Catalana és una institució sense ànim de lucre, que es defineix a si mateixa com “una organització de base transversal i unitària que té com a objectiu la independència de la nació catalana per mitjans democràtics i pacífics”. Es considera filla dels moviments per a les consultes sobre la independència dels anys 2009 a 2011 (assemblea.cat).

Pere Martí (2013) va publicar l'única història escrita d'aquesta organització. Aquesta es remunta a l'estiu de l'any 2009, quan Pere Pugès i Dorca, inquiet per la incertesa del futur de Catalunya, escriu un document que acabarà sent el primer esbós definitori d'una organització que lluita per a la independència. Per fer-ho, es basà en el model que havia conegut de l'Assemblea de Catalunya i la Crida a la Solidaritat en Defensa de la Llengua, la Cultura i la Nació Catalanes, un moviment catalanista que defensava la normalització del català i que va aconseguir tenir un recolzament social molt gran als anys noranta (ENCILOPÈDIA.CAT). Va ser, però, una trobada casual a Arenys de Munt el que va acabar de donar impuls a aquest escrit. El 13 de setembre de 2009, aquesta població del Maresme celebrà la primera consulta popular sobre la independència, organitzada pel Moviment Arenyenc per l'Autodeterminació (MAPA). En aquesta consulta es preguntava si es volia que Catalunya sigues un nou estat d'Europa (LA VANGUARDIA, 11/03/2009). Pugès, que hi va anar, es va trobar amb un sociolingüista català, amb qui havia coincidit al Consorci per a la Normalització Lingüística, Miquel Strubell, i li va comentar sobre el que havia estat treballant. Després d'aquesta conversa li va enviar el document, però no ho faria només a ell, sinó també a un amic que tenien en comú: Miquel Sellarés, polític català, que havia estat membre també de l'Assemblea de Catalunya com a representant de Convergència Democràtica de Catalunya (CDC).

Segons explica Martí (2013), en aquest procés de concepció de la idea de creació de l'ANC hi intervé una altra altra persona: és Enric Ainsa, informàtic que treballava a l'empresa

cooperativista que havia creat Pugès aquell mateix any. Ell serà important perquè desenvoluparà tot el sistema de codis a través del qual es parlaran els primers promotors de l'organització, relacionat amb el nom inicial que de l'ANC: Moviment per la Independència (MxI). I és que per tirar endavant la seva proposta, van decidir que havien d'agrupar a una quarantena de persones de diversa índole ideològica, que defensessin el procés d'autodeterminació català i que fossin claus per aquest (ANC, 2011). La intenció última era la creació del full de ruta de la futura organització. Martí (2013) diu que el punt d'inflexió, però, l'aportarà la incorporació de Carme Forcadell, funcionària del Departament d'Ensenyament i presidenta de la Plataforma pel Dret a Decidir, coordinadora de les consultes, membre de la Plataforma per la Llengua, d'Òmnium Cultural i militant d'ERC a Sabadell. Representà un pas important perquè ella havia de servir d'enllaç entre ells i la Plataforma pel Dret a Decidir i el moviment de consultes.

L'Assemblea Nacional Catalana es va constituir el 10 de març de 2012 en un acte gratuït al Palau Sant Jordi de Barcelona, on hi van assistir més de 5.000 persones. (LA VANGUARDIA, 11/03/2012). A partir d'aquí l'ANC comença a caminar com a institució representativa del moviment independentista amb la intenció de promulgar un referèndum per a l'autodeterminació del poble català. Amb l'aprovació dels Estatuts i el Full de Ruta de l'ANC, s'obrí un període electoral per a triar el Secretariat Nacional, la primera reunió del qual tingué lloc el 14 d'abril de 2012 a Montblanc (MARTÍ, 2013:91-92). Aquell mateix mes, el Secretariat Nacional decidí escollir a Carme Forcadell i Carles Castellano com a dirigents de l'organització, ja que havien estat els més votats (EL PUNT AVUI, 03/05/2014)

Al llarg de la seva curta història l'Assemblea ha fet tres mobilitzacions molt importants per a les diades de l'11 de setembre del 2012, 2013 i 2014. El primer setembre després de la seva fundació va organitzar la "Marxa per la Independència", que es va iniciar el mes d'agost i va tenir com a punt inicial la ciutat de Lleida. L'objectiu era arribar el dia 11 de setembre a la ciutat de Barcelona preparant-se per una gran manifestació que portaria com a lema "Catalunya, pròxim estat d'Europa" (LA VANGUARDIA, 01/07/2012). L'èxit de la mobilització va ser tant gran, que alguns dirigents de l'ANC es van asseure a parlar amb el president de la Generalitat de Catalunya per pactar un procés de vot per decidir el futur del poble de Catalunya (Martí, 2013: 29-38) .

L'any següent van muntar la "Via Catalana", que volia ser una cada humana que lligués tota Catalunya de punta a punta passant pels llocs més emblemàtics del país. Aquesta

manifestació va tornar a ser un èxit de participació amb, segons el govern, un 1,6 milions de persones al carrer (EL PUNT AVUI, 11/09/2013).

L'última que s'ha organitzat va ser la campanya "Ara és l'hora", que volia crear, omplint la Diagonal i la Gran Via de Barcelona, una gran "V humana" per a reivindicar el dret a decidir del poble català envers el seu futur. Segons la Guàrdia Urbana, l'índex de participació va ser d'1,8 milions de persones (EL PERIÒDICO, 11/09/2014).

4.1.2. ESTRUCTURA

L'Assemblea Nacional Catalana està formada per voluntaris i socis que aporten una quantitat assignada per al funcionament de l'organització. Malgrat això, particulars i empreses també hi poden fer donacions de manera desinteressada. Compta amb quatre documents essencials: la Declaració Fundacional, els Estatuts ANC, el Reglament de Règim Intern i el Full de Ruta anual del període corresponent (és anual).

Estan estructurats a través d'uns òrgans concrets que permeten el seu funcionament, que és horitzontal. L'ANC té una estructura complexa. Segons els seus Estatuts (2013, art. 9, Cap. IV) té quatre òrgans principals:

- **Assemblea General:** formada per tots els socis de la institució, és qui anomena els membres del Secretariat Nacional. Es reuneixen un cop l'any a un indret diferent de Catalunya. L'última que es va realitzar va ser el 12 d'abril del 2015 a Lleida. Per a la seva creació hi haurà una Comissió Organitzadora que serà l'encarregada de la preparació de tots els materials necessaris i del correcte desenvolupament de la sessió (RRI, 2013, Cap. VII, Secció 2a, art. 7.2).
- **Secretariat Nacional:** format per setanta-cinc persones de diferents indrets de Catalunya, és l'òrgan on es consensuen les accions que es duren a terme. És on es prenen totes les decisions importants com quines són les comissions que es creen i quines es dissolen, quines són les campanyes mare sobre les quals es basarà la feina de tota l'Assemblea, etc. En primera instància decideix qui seran els qui ocupin els càrrecs de Presidència i Vicepresidència i qui serà el Secretari i el Tresorer (RRI, 2013, Cap. V, Secció 2a, art. 5.2). A més, aquest SN també anomena els components del Comitè Permanent, òrgan executor de les decisions que es prenguin, a més de les comissions a través de les quals s'organitzarà la feina de l'ANC. Cadascuna d'aquestes comissions estarà formada per grups de treball d'un mínim de tres membres (RRI, 2013, Cap. V, Secció 6a, art. 5.18). Segons el reglament intern les comissions que han d'existir obligatòriament són:

- La Comissió de Gestió Administrativa
- La Comissió de Comunicació Externa
- La Comissió Jurídica
- La Comissió de Gestió Econòmica

A través de l'Informe de Gestió 2014-2015, s'ha pogut establir la llista de les diferents comissions que han format part de l'ANC al llarg d'aquest període, separat per dues etapes diferents dins del mateix Informe. Són es següents:

COMISSIONS	1ra etapa	2na etapa	1ra i 2a etapa
Comissió Signa un Vot	X		
Comissió El País Que Volem			X
Comissió El País de Tots	X		
Comissió Desobediència a la Sobirania	X		
Comissió Actes Nacionals	X		
Comissió Comunicació	X		X
Comissió Comunicació			X
Comissió Comunicació			X
Comissió de Serveis a Campanyes i Projectes	X		
Comissió Jurídica i de Seguretat			X
Comissió de Web i Servei Informàtics	X		
Comissió d'Extensió Territorial			X
Comissió Gestió Administrativa			X
Països Catalans (dependència directa de Vicepresidència)			X
Comissió de Mobilització Social		X	
Comissió de Discurs i Missatge		X	
Comissió d'Accions Territorials		X	

En el moment de l'estudi el Comitè Permanent estava format per dotze coordinadors de diferents comissions i pels quatre càrrecs orgànics:

- Presidència
- Vicepresidència
- Secretariat
- Comunicació Externa
- Incidència Internacional
- Accions al Territori

- Tresoreria – Gestió Econòmica
- Gestió Jurídica
- Gestió Administrativa
- Extensió Territorial
- Discurs i Missatge
- Accions Sectorials
- El País que Volem
- Incidència Política
- Mobilització Social

• **Assemblees Territorials:** inclou totes les assemblees repartides pel territori català i les Assemblees Exteriors, situades a diferents països del món. Tal i com diu el document de Règim Intern (2013), aquestes seran d'àmbit local i hauran d'informar al Secretariat Nacional sempre que vulguin establir convenis amb alguna associació del seu municipi (RRI,2013, Cap.III, art. 3.1.2). Pel que fa a les Assemblees Exteriors, el document fa referència a que només podran ser creades si hi ha un mínim de persones que són membres de ple dret (RRI,2013, Cap.III, art. 3.1.8). Totes aquestes assemblees territorials hauran de treballar, segons aquest reglament, per a la contribució del debat de la independència dins els seus municipis i la conscienciació sobre aquesta.

• **Assemblees Sectorials:** són membres de l'ANC que es conformen en diferents grups segons diverses àrees: professionals, socials, culturals, etc. La funció d'aquestes és la preparació d'informes sobre el seu àmbit temàtic per ajudar a crear productes sobre aquests amb rigor. Per poder crear aquest tipus d'Assemblees han de ser un mínim de deu persones (RRI, 2013, Cap. IV, art. 4.2).

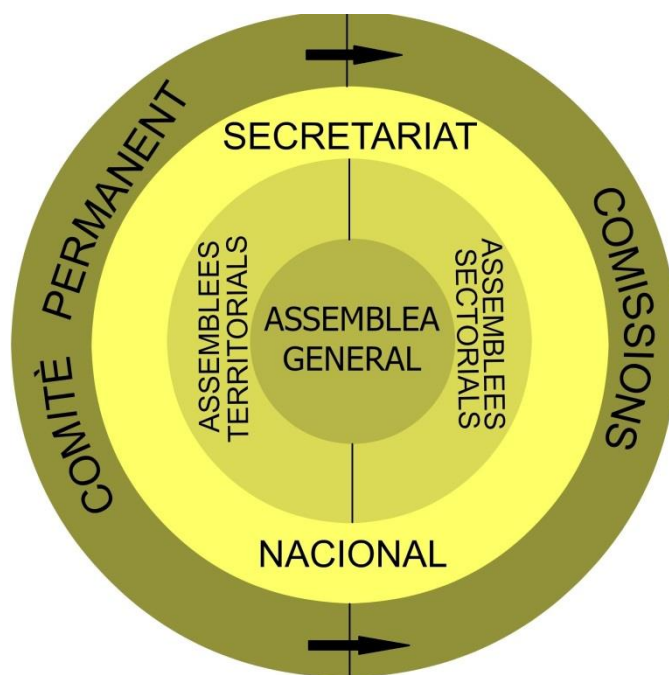


FIG. 3. Organigrama de l'ANC / Elaboració pròpia

4.2. ESTRUCTURA DE LA GESTIÓ COMUNICATIVA DE L'ANC

La comunicació dins l'Assemblea Nacional Catalana és un element essencial per al funcionament d'aquesta, ja que la seva finalitat és donar a conèixer el procés independentista i convèncer els no convençuts. Com ja s'ha comentat anteriorment l'ANC, pel fet de definir-se com a assemblea. S'estructura horitzontalment i totes les diferents seccions tenen, en la teoria, la mateixa importància. És cert, però que inevitablement hi ha àrees de l'entitat que tenen més influència sobre les altres. És el cas de les comissions encarregades de la comunicació, que incideixen en la major part dels àmbits de l'ANC: la Comissió de Comunicació i la Comissió de Discurs i Missatge. La primera comissió existeix des del principi de la seva fundació, l'altre és recent. Discurs i Missatge es va constituir a la Assemblea de Cornellà el febrer del 2015. El fet que una Comissió dedicada exclusivament a la comunicació existeixi des del naixement de l'ANC dóna una idea de la importància d'aquest element dins la institució. A més, els dos coordinadors d'aquestes comissions formen part del Comitè Permanent: Ferran Civit, de Comunicació i Albert Martín, de Discurs i Missatge.

Les dues comissions de l'àmbit comunicatiu treballen conjuntament per a que s'elaborin els productes més adients que han de servir per arribar als objectius establerts per la organització. Cal dir, però, que les tasques que ara es realitzen des de la Comissió de Discurs i Missatge eren dutes a terme amb anterioritat per la Comissió de Comunicació. Segons Albert Martín "la Comissió de Discurs i Missatge és com una mitja lluna per sobre de totes les altres comissions".

És interessant remarcar que, malgrat hi hagi dues comissions específiques en tasques comunicatives, la major part de les Comissions, exceptuant la d'Administració i la Jurídica, desenvolupen tasques comunicatives. Com en tota l'organització, les tasques les desenvolupen voluntaris. Malgrat això, tot el que les altres comissions elaboren reben el suport de Comunicació a través d'una petició prèvia.

Un aspecte rellevant dins l'Assemblea Nacional Catalana és que la comunicació no només es troba a la central de l'Assemblea Nacional Catalana, sinó que a les Assemblees Territorials i Sectorials també s'hi desenvolupen tasques comunicatives. En aquest cas, hi ha un responsable de comunicació de cadascuna de les assemblees i gestionen la seva comunicació depenent dels recursos tant humans com econòmics dels qual disposen. Sempre, però, sota el paraigües de les dues comissions centrals, que els hi atorguen les pautes comunicatives a seguir.

Cal fer una menció especial pel que respecta a la comunicació internacional, ja que existeix dins l'estructura de l'ANC una Comissió Internacional que s'encarrega de les campanyes dirigides a l'exterior. Malgrat això, treballen “colze a colze” amb la Comissió de Comunicació per a la conceptualització d'aquestes campanyes a través d'un treballador que es troba dins de la Comissió de Comunicació i que s'encarrega dels assumptes exteriors.

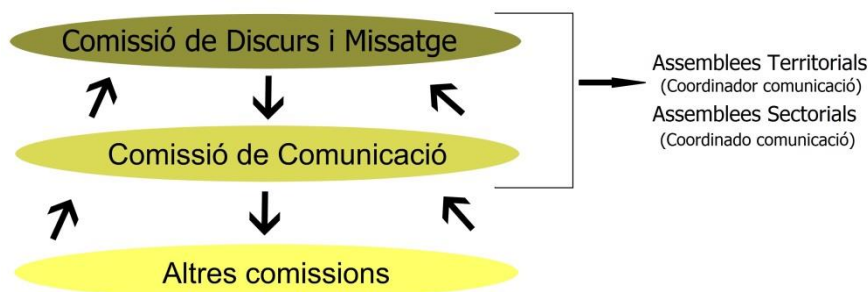


FIG. 4. Estructura comunicativa de l'ANC / Elaboració pròpia

Per entendre la comunicació dins l'ANC cal tenir en compte un aspecte molt important sobre el qual els dos entrevistats fan referència: l'apoderament de les persones. Aquest és l'element comunicatiu clau que tenen en compte a l'hora d'establir les diferents estratègies comunicatives. El fet que se li doni un protagonisme a les persones fa que aquests estiguin motivades per a les accions que s'han de dur a terme, ja que senten que és quelcom seu.

4.2.1. COMISSIÓ DE DISCURS I MISSATGE

Coordinada per Albert Martin, gestor de professió, compta amb un equip humà format per tretze voluntaris de perfils molt diversos: no hi ha cap que es dediqui professionalment a la comunicació, excepte els que es troben al Laboratori d'idees. Segons ell, en aquesta comissió no és necessari ser comunicador, ja que la seva funció és recollir informacions de diverses fonts d'informació. Hi ha mestres i professors, acostumats a tractar amb gent, un muntador d'actes, un arquitecte, un advocat assessor d'empreses de comunicació, etc. “El que representem és bona part de la diversitat de la societat, fet que ens dona criteris per a construir idees des de punts de vista diferent”. Aquesta comissió es va crear el 12 abril del 2015.

Es divideixen en tres grups de treball diferent, els quals hi ha un responsable de cadascun d'ells:

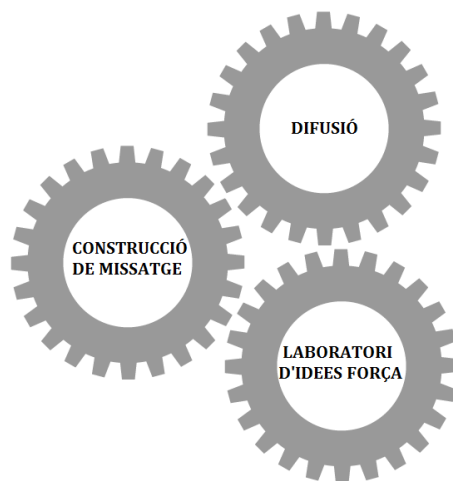


FIG. 5. Estructura de la Comissió de Discurs i Missatge / Elaboració pròpia

- **Grup de construcció de missatge:** la seva funció és elaborar l'argumentari de temes concrets, per exemple sobre el funcionament ferroviari, que ha de servir per convèncer a la població catalana no convençuda que la independència és el millor resultat per a tots. Aquesta tasca la desenvolupen tenint en compte la diversitat de preocupacions que existeixen en les diferents regions catalanes. Per això, estan construint una sèrie de criteris que els hi permetin segmentar el discurs, donant una sèrie de directrius per a que les Assemblees Territorials siguin capaces de construir els seus propis grups de discurs i missatge per a abordar temes concrets, ja que només la gent del territori sap millor que ningú quines són les possibles solucions al respecte. Per tant, durant aquest estudi, una de les línies en les quals treballa aquesta comissió és de descentralització del discurs i missatge en temes concrets.

Aquesta construcció dels criteris està reforçada amb una sèrie de cursos de formació que imparteixen persones de la Comissió a les diferents Assemblees Territorials per a que puguin dur a terme la seva tasca de la millor manera possible.

Per a la preparació de l'argumentari, i degut a l'especificitat d'alguns temes, demanen informació i criteris de continguts a l'Assemblea Sectorial de l'àmbit del qual es vol parlar. D'aquesta manera, s'asseguren un rigor en el discurs que s'elaborarà.

- **Grup de difusió:** aquest s'encarrega d'estar en contacte amb la Comissió de Comunicació un cop el primer grup li proporciona tots els criteris i materials necessaris. A Comunicació els hi diuen quin és el públic objectiu que s'ha pensat pel discurs i missatge concret i quins continguts són. Conjuntament, es decideix quin és el tipus de suport més adient per a transmetre aquesta informació i Comunicació ja s'encarrega del disseny i publicació del mateix. Per tant, aquest

grup de treball el que fa és controlar que les propostes de la comissió s'executin adequadament. A més, mantenen un contacte constant amb les Assemblees Territorials per a decidir quin ús se'n pot fer d'aquestes propostes en la zona en concret.

Un cop acabat aquest procés de difusió i control, la tasca d'aquest grup és dur a terme una avaluació de l'impacte que ha tingut el producte.

- **Laboratori d'idees força:** és el grup de treball que elabora les idees força, que són conceptes clau que han de formar part del discurs i missatge que surti en nom de l'ANC. Duen a terme estudis sociològics a través de focus grups, per exemple, per analitzar quina és la contrargumentació que fan servir diferents sectors de la societat envers els arguments independentistes. Per tant, es podria dir que amb les seves conclusions es construeixen les bases del discurs de la ANC. En aquest grup de treball hi ha un publicista, un director de màrqueting i un psicòleg, que treballen voluntàriament, que provenen de les Assemblees Sectorials corresponents.

4.2.2. COMISSIÓ DE COMUNICACIÓ

La Comissió de Comunicació ha existit des dels naixement de l'ANC, tot i que ha rebut diversos denominacions al llarg de la seva història. A l'inici d'aquesta investigació rebia el nom de Comissió de Màrqueting i Comunicació, però actualment s'anomena Comissió de Comunicació Externa. El coordinador de l'equip humà encarregat d'aquestes tasques es Ferran Civit, professional de la comunicació. Està formada per una desena de voluntaris i dos treballadors que s'encarreguen de les tasques de premsa: un cap de premsa, que forma part de l'ANC des de l'inici de la seva creació i una persona encarregada de les xarxes socials. Tanmateix treballen conjuntament i es compaginen les tasques relacionades amb les xarxes, la relació amb els mitjans o la supervisió dels dissenys de les campanyes. Aquests treballadors es troben dins d'un dels diversos grups de treball integrats per voluntaris el perfil dels quals és molt divers: hi ha tres persones que tenen estudis de comunicació (inclòs el coordinador), un professor de comunicació audiovisual de la Universitat Ramon Llull, un informàtic, un fotògraf, un filòleg, un periodista, etc. A més, també hi ha publicistes, dissenyadors, creatius publicitaris, directors d'anuncis, etc. Aquests grups de treball són:

- Campanyes i disseny
- Audiovisual

- Xarxes socials i continguts web
- Relació amb els mitjans
- Internacional

És el primer equip de la comissió qui estableix les pautes i les bases a través de les quals treballaran tota la resta de les seccions. Els dos treballadors esmentats amb anterioritat formen part de Relació amb els mitjans. La resta de membres, incloent el coordinador, són

voluntaris i, per tant, no reben cap mena de remuneració ni dieta per a la feina que desenvolupen.

S'ha de dir que aquesta comissió compta amb el suport d'empreses i professionals, així com de col·laboradors que participen de manera desinteressada a les xarxes, en temes audiovisuals, en el disseny de materials, etc. de fet, els cartells que elaboren els duen a terme agències de publicitats i dissenyadors professionals. Algun d'aquestes persones i empreses de suport que els orienten en temes de disseny són Jordi Calvís, de l'empresa *Antiana*, l'organització *Boom* (encarregada de la campanya "Envás con vas", per a un adequat reciclatge), entre d'altres. Però no només a l'assemblea central, sinó també reben suport tècnic moltes assemblees territorials.

4.3. EL MODEL DE COMUNICACIÓ

Segons Ferran Civit, coordinador de la Comissió de Comunicació, el model de gestió comunicatiu de l'ANC és molt similar al de La Caixa, "no saps el que passa dins, però es dediquen a fer el que els hi pertoca, tot i que també com el del Barça, on cada dos per tres hi ha incendis". Tenint en compte que l'estructura de l'assemblea, pel que respecta a aspectes teòrics, és horitzontal i, per la inexistència d'un departament de comunicació pròpiament dit, podem pensar que el model que utilitzen és el de comercialització i màrqueting. Malgrat això, cal destacar la importància de la comunicació dins la mateixa i la seva transversalitat. I és que les dues comissions dedicades exclusivament en termes de comunicació incideixen dins de totes les altres, així com a les assemblees territorials i sectorials.

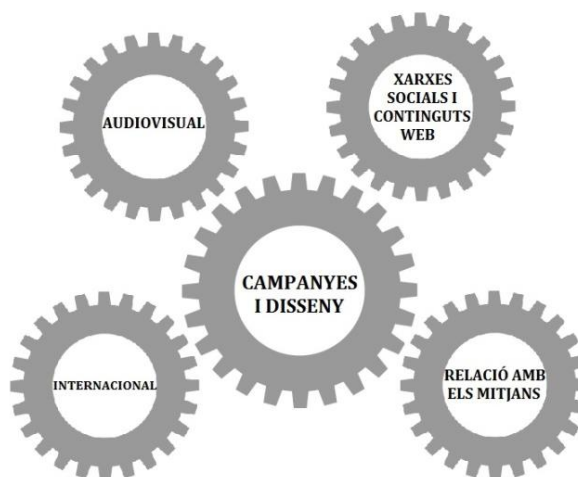


FIG.6. Estructura de la Comissió de Comunicació / Elaboració pròpia

Cal tenir en compte que l'ANC és una entitat finalista, que un cop s'hagin aconseguit els objectius pels quals es va crear desapareixerà. Per tant, les tasques de comunicació, sobretot externes, es centren a portar a terme campanyes per a convèncer a la ciutadania que la independència és el millor camí a seguir.

4.3.1. LA GESTIÓ DELS INTANGIBLES

Per Ferran Civit, “es tracta de ser coherent amb el que vens”. A través dels valors que extreu la Comissió de Discurs i Missatge, el que es fa és que s'intenta que tant els discursos i missatges que s'elaboren, com els productes, responguin a l'essència de la organització. Per tant, el que s'intenta és que es comuniqui amb els conceptes relacionats amb democràcia, participació, quelcom distès i inclusiu.

Per saber com posicionar la marca de l'assemblea, l'ANC es va definir quina era la missió de la organització per després projectar la marca que es desitjava.

La gestió de la imatge de l'ANC va estretament relacionada amb el discurs que es dissenya. Per tant, a través de les directrius que estableix la Comissió de Discurs i Missatge es construeix la imatge i s'intenta mantenir.

4.3.1.1. **Logotip**

Es tracta d'una pastilla neutra, sense identificar quin és la seva finalitat, responent a la idea d'inclusivitat de la organització. El color negre li atorga seriositat i credibilitat i la cantonada rodona li dona el contrapunt desenfadat que vol transmetre la imatge de canvi i novetat. Això va en consonància amb les lletres “Assemblea” que mostra la seva condició de moviment de base i el “.cat” que defineix que és de Catalunya.

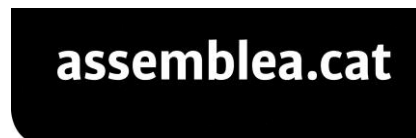


FIG.7. Logotip de l'ANC / Font: Assemblea Nacional Catalana

4.3.1.2. **Color corporatiu**

El groc és el color amb el qual es reconeix l'ANC. Però la selecció d'aquest va ser més per una qüestió pràctica que identificativa. En un primer moment, es feia servir el color verd, però no va funcionar i es va decidir canviar-lo. Creien que era positiu escollir un color perquè moltes de les revolucions de la història s'havien caracteritzat per un color concret (com per exemple la revolució taronja d'Ucraïna). El groc es va començar a fer servir per la Via Catalana de la diada del 2013, ja que només un color similar a aquest es podia

diferenciar dels edificis i la calçada a l'hora de fer la "Gigafoto". Per aquesta contrastació es va triar el color groc que després esdevindria el color corporatiu de la organització.

4.3.1.3. Posicionament de la marca

Per al posicionament de la marca s'utilitzen tant les xarxes virtuals com les xarxes presencials, és a dir, les xarxes socials i la presència de les territorials a uns 600 municipis de tot el territori. Malgrat això, Ferran Civit creu que el que els ha ajudat a aquest posicionament han estat principalment l'èxit de totes les mobilitzacions que han realitzat.

4.4. LA FIGURA DEL DIRCOM

L'ANC no té un director de comunicació clar, ja que no hi ha una persona específica que s'encarregui de coordinar tota la gestió de la comunicació de l'organització. Els dos pilars principals de l'estructura comunicativa són Ferran Civit i Albert Martín. En aquest sentit, es podria dir que, en els inicis de la institució era Ferran Civit el que es podria considerar el Director de Comunicació de l'Assemblea. Ara, però, es podria dir que n'hi ha dos que treballen per separat però coordinats i que tenen la mateixa influència dins de tot l'entramat comunicatiu.

El coordinador de la Comissió de Comunicació s'encarrega de marcar les pautes de treball, és a dir, establir el calendari de les tasques a dur a terme i marcar els objectius propis de la comissió per aconseguir els de l'entitat. Però també es dona suport a les finalitats dels productes que s'elaboren conjuntament amb altres comissions, per a la gestió de la imatge de marca.

En canvi, Albert Martín, com a coordinador de la Comissió de Discurs i Missatge, s'encarrega de gestionar els tres grups, donar les directrius i els objectius necessaris, així com participar en la elaboració dels discursos i els missatges.

4.5. EL PLA ESTRATÈGIC DE COMUNICACIÓ

El primer Pla Estratègic de Comunicació que va tenir l'Assemblea Nacional Catalana es va crear per la campanya "Ara és l'hora". Des de llavors, té un Pla de Comunicació anual, ja que cada any hi ha una renovació del Secretariat. En aquest pla hi ha recollits els objectius de l'organització, així com l'establiment de quina serà la campanya principal a través de la qual s'elaboraran les altres. Aquest pla estableix les pautes de comunicació bàsiques que s'han de seguir durant tot l'any, és a dir, tot el paraigües comunicatiu a través del qual es

construiran totes les accions que desenvoluparà l'ANC. Inclou, per exemple, el disseny de la imatge gràfica de la campanya, els eixos discursiu d'aquesta o els eslògans que s'utilitzaran.

Sumat a aquest pla, la Comissió de Discurs i Missatge elabora criteris i continguts que haurien de seguir els integrants de la institució. "Mirem els molts llocs diferents on hi ha elements argumentaris i construïm el discurs", diu Martín. Per fer-ho, compten amb cinc instruments que els hi serveixen com a guia per a la construcció d'un discurs i un missatge conjunt i coherent de les diferents parts de l'assemblea, ja sigui *offline* com *online*.

- **Valors:** és la base de tot el treball que es va des de la comissió. Als inicis de la seva creació la comissió va treballar fer definir els valors de l'ANC a través dels documents base de la institució: Document Fundacional (2012), Estatus i Reglament de Règim Intern. Establint quins eren els conceptes i idees que s'anaven repetint en els diferents documents, es van extreure dotze valors, dels quals tres n'eren prioritaris: democràcia, llibertat i justícia social. Aquests són els valors essencials de l'ANC. El que pretén la Comissió és que tots els documents i els discursos que surtin de la organització tinguin aquests tres ítems. Per tant, és important que els seus membres els coneguin i els incorporin. Aquesta és una tasca de comunicació interna que es realitza a través del correu electrònic enviant-ho als coordinadors de les diferents assemblees territorials i sectorials per a que arribi a tothom. Però també es donen a conèixer a través de cursos de formació destinats als membres de les territorials que imparteixen els de l'Assemblea central per tot Catalunya.
- **Llista de verificació:** és la traducció dels valors, que consta d'una sèrie de directrius, a mode de *check list*, que es realitza després d'haver elaborat el producte discursiu. Es va realitzar a través d'un estudi sociològic que es van fer per analitzar el tipus d'argumentació, que utilitzaven la població que es considera "permeable" i que podia canviar el seu vot cap a una opció independentista. Aquests estudi va constar d'una macro enquesta realitzada per empreses expertes, que van segmentar la població a través de, per exemple, edat, afinitat política, si llegien o no diaris, etc. Es va fer per a la campanya del referèndum del 9 de Novembre, la Campanya Ara és l'hora.
- **Idees força:** s'editen setmanalment i s'elaboren amb la idea que el discurs sigui més segur i inclusiu. Un exemple d'idea força va sorgir la setmana abans de l'Assemblea General de Lleida (12 d'abril de 2015) ha estat el concepte de

“república catalana”. Tots els membres de l’ANC deixen de parlar de Catalunya independent i comencen a utilitzar el concepte de República Catalana.

- **Eslògans:** han elaborat onze eslògans proposats per diversos politòlegs i altres membres es van dissenyar una sèrie d’eslògans, que van haver de ser analitzats prèviament a través de la llista de verificació. S'utilitzen per les diverses publicacions i discursos que surten de l’ANC, com per exemple el diari.
- **Consells:** es tracta d’un guió dirigit a les Assemblees Sectorials i Territorials. Està format per deu punts que aconsellen elements a tenir en compte a l’hora d’elaborar un producte com un document, un fulletó, etc. Alguns d’aquests consells són que no es digui que si Catalunya és independent serà d’una manera concreta, perquè és quelcom que no se sap o anar en compte amb els arguments utilitzats per a defensar la independència: no es pot dir que amb la sobirania es tindran unes competències que ja es tenen amb l’actual autonomia, ja que això pot desacreditar el discurs de l’ANC.

4.6. GESTIÓ DE LA COMUNICACIÓ EXTERNA

A continuació es comentarà com es gestiona la comunicació externa dins l’ANC a través dels instruments que utilitzen per fer-ho.

4.6.1. EINES DE COMUNICACIÓ CORPORATIVA

Una de les feines de la Comissió de Comunicació és elaborar i dissenyar les diferents campanyes que es decideixen en el Secretariat, seguint els objectius corresponents d’aquestes. Per aquest motiu, la Comissió fa servir un seguit d’eines per a poder fer difusió d’aquestes.

4.6.1.1. Relació amb els mitjans de comunicació

Una de les tècniques tradicionals és la relació que s’estableix amb els mitjans de comunicació. En el seus inicis, l’Assemblea Nacional Catalana no tenia visibilitat i, per tant, la única manera que tenien per poder aconseguir un espai en els mitjans era trucant ells mateixos explicant qui eren i què feien. A més, van contactar amb persones que tenien a les agendes, com antics professors o periodistes que coneixien per poder optar a un espai en el mitjà en qüestió.

Però ara, tal i com diu Ferran Civit “la relació ja és dinàmica”: els mitjans es posen en contacte amb ells demanant informacions, etc. i organitzen trobades amb ells: a vegades

més obertes com les que es fan amb la presidenta Carme Forcadell i alguna persona de la Comissió de Comunicació, o també a través d'un contacte personal amb el periodista. També convoquen rodes de premsa a través de convocatòries.

Respecte els mitjans el seu mode de treballar és la no filtració de les informacions que poden sorgir dins la organització a cap mèdia. Sí que se'ls hi ofereix la contextualització d'aquestes per aclarir dubtes, etc., i se'ls envien notes de premsa i comunicats. Ho fan a tots els mitjans de comunicació sense excepcions, inclús a internacionals, pel fet de considerar-se una assemblea on tothom hi té cabuda. Aquestes notes de premsa i comunicats també es penjen al portal web de l'Assemblea.

Pel que fa a les informacions que sorgeixen d'aquests, els encarregats de comunicació no es posen en contacte amb el mitjà si no estan d'acord amb les publicacions que s'elaboren: Malgrat això si una informació és incorrecta se'ls hi contextualitza per a que les properes notícies es corregeixi l'error que hi pugui haver hagut.

Un altre element important de la relació amb els mitjans de comunicació són les entrevistes realitzades a membres de l'ANC, normalment a la seva presidenta. La figura de Carme Forcadell ha estat clau per a la bona imatge de la institució. Però, tal i com diu Ferran Civit, això no ha estat quelcom gestionat, sinó que la popularitat de la seva presidenta ha anat creixent paral·lelament que augmentava la de l'ANC. En relació a la gestió d'aquestes entrevistes, ni la Comissió de Discurs i Missatge ni la de Comunicació, li elaboren cap discurs, només se li atorguen, quan ho demana, les idees bàsiques discursives sobre les quals està treballant l'entitat.

Un aspecte negatiu que cal destacar respecte Discurs i el Missatge, és que no tots els membres de l'Assemblea absorbeixen amb facilitat les directrius marcades des de la comissió. Això pot originar que en certs moments, que algun dels seus membres pugui equivocar-se en termes conceptuals com és el concepte de "República Catalana", en comptes de "Catalunya independent". Malgrat això, des de la Comissió es treballa per a que això cada cop es doni menys, a través del contacte amb els coordinadors de Discurs i Missatge del territori i amb l'atorgament d'aquestes directrius a les persones encarregades de premsa, per a que s'utilitzin a les xarxes socials, fulletons, etc. així com també a la xarxa de tertulians afins a l'ANC.

4.6.1.2. La comunicació digital o 2.0

La segon eina que utilitza l'ANC per a acostar-se al seu públic són les xarxes socials i virtuals. Les van començar a utilitzar des dels seus inicis com a vehicle a través del qual acostar-se al públic. Segons Ferran Civit "això va ser una mica boca-orella i els centenars d'actes que es van anar fent per tot el territori". Per tant, les xarxes virtuals i presencials han estat i són un dels factors clau de la comunicació d'aquesta organització a l'exterior, veient-se amb reforçades amb un increment de la visibilitat en els mitjans després de la gran mobilització de la diada de l'11 de setembre de 2012.

En aquest sentit, cal dir que l'ANC com a organització va estrenar-se a Twitter el febrer de 2011 per donar visibilitat a la Conferència Nacional per l'Estat Propi, acte de creació de la institució. Actualment té 129.000.000 de seguidors i, segons Ferran Civit, "és la organització de caire polític que té més seguidors en els anomenats Països Catalans", tant en aquesta, com a Facebook. Un dels aspectes que ha reforçat aquesta major visibilitat és la gran quantitat de *trending topics* que han generat al llarg de la seva curta història, com per exemple #CatalansVote9N, que es va crear per a la V de la diada del 2014.

Una altra xarxa important de l'Assemblea Nacional Catalana és Facebook, on tenen 147.898 seguidors. Però també disposen de perfils a les xarxes Youtube, on tenen un paper molt actiu: Vimeo, Instagram i Flickr. Per tant, tenen presència a totes les xarxes que disposen de més usuaris registrats.

Tanmateix, no només l'Assemblea Nacional Catalana com a organització única té perfils a aquestes xarxes, sinó que també les diferents Assemblees Territorials, les Sectorials i les Exteriors tenen perfils a Facebook, Twitter i un blog. Això no vol dir, però que totes tinguin les tres eines: depèn de les seves possibilitats i dimensions. Fins i tot, n'hi ha que no disposen de cap d'aquestes.

Tenint en compte tota aquest entramat de subestructures, des de la Comissió de Comunicació s'han elaborat diversos documents en dos sentits: un reglament on s'explica el funcionament de cadascuna de les eines virtuals que existeixen i es dissenyen estratègies amb l'objectiu que les campanyes que es posen en marxa des de l'entitat gaudeixin de major visibilitat i, en conseqüència, una major participació. Tanmateix, les diferents xarxes socials, ja siguin les principals, com les territorials i sectorials, també han de seguir les pautes discursives que estableix la Comissió de Discurs i Missatge.

Per a conèixer la incidència de les xarxes socials corporatives i les accions que es desenvolupen, utilitzen eines de monitoratge com són les que els hi proporcionen les pròpies xarxes on hi estan presents. Però també compten amb altres plataformes que els ajuden a monitorar-les com és *Hootsuite*⁷.

4.6.1.2.1. La web corporativa

Totes aquestes xarxes es troben vinculades a la web central de l'ANC⁸, que esdevé la carta presentació de l'entitat a Internet. Està estructurada en vuit pestanyes:

- ANC: hi ha el llistat i el correu electrònic de contacte dels membres diferents membres que componen el Secretariat i el Comitè Permanent, els documents fundacionals i estructurals i l'apartat de "contacte".
- Calendari: on s'hi expliquen els diferents actes pel territori que s'organitzen.
- Estructures: s'hi inclouen les Assemblees Territorials, Exteriors i Sectorials.
- Documents: es troben els diferents elements com *flyers*, cartells, missatges de *WhatsApp* i material audiovisual.
- Notícies: s'hi penguen els comunicats i les notes de premsa.
- Inscripcions per a ser membre de l'ANC
- Campanyes: es recullen les diferents campanyes que posa en marxa l'ANC, però no totes. Durant aquest treball el que s'ha vist és que aquesta pestanya recollia tres campanyes: "Catalunya Exterior", "Declara't i "El país de tots".
- Donatius

Per a les campanyes grans de les diferents diades s'han dissenyat altres webs més visuals vinculades a la principal i amb la intenció principal d'evitar un col·lapse de la corporativa⁹. Amb la campanya "Ara és l'Hora" de l'any 2014, es va crear, a més, perfils específics de la campanya a xarxes socials com Facebook, Twitter o Youtube.

Cal dir que la web corporativa no és massa visual i que la navegació resulta complicada per a l'usuari.

⁷*Hootsuite* és una eina que permet administrar les diferents xarxes socials, promocionar la imatge de la marca, augmentar el trànsit dins la pàgina web i aconseguir més usuaris. És de pagament.

⁸ Veure www.assemblea.cat

⁹ Veure <https://www.araeshora.cat>
<http://www.gigafoto.assemblea.cat>

4.6.1.3. Altres eines

El diari és un altre tipus de comunicació externa que tenen dins l'Assemblea Nacional Catalana. Aquest consisteix en una publicació que es reparteix als ciutadans a través dels voluntaris de les diferents Assemblees Territorials, o en actes importants com en la diada de Sant Jordi. A més, en els dies representatius com aquest, així com per a certes campanyes com la de "Signa un vot", les Assemblees Territorials munten estands en els diferents territoris per a aconseguir el propòsit d'aquestes. I no només estands, sinó que també organitzen tot tipus d'activitats i actes relacionats amb el moviment independentista, que fa d'aquestes xarxes presencials molt importants per a promoure una imatge de proximitat i per transmetre els valors i les idees que propugna l'entitat.

4.6.2. EINES DE COMUNICACIÓ COMERCIAL

Totes les accions de màrqueting que duen a terme des de l'ANC va molt lligades a les campanyes de les diades. Per aquests dies elaboren samarretes, motxilles, banderes, etc. També han realitzat dvd's sobre aquestes, però no han tingut tant èxit com els altres productes.

Per la difusió d'aquests productes han treballat la vinculació amb els mitjans, a través de les seves botigues, com per exemple Vilaweb. S'han anat obrint noves vies de distribució a altres botigues dels mitjans que van voler participar, així com d'altres organitzacions. Fins i tot, hi va haver supermercats que també en van vendre, com l'Aldi, l'Spart, etc. Aquesta estructura va ajudar molt a l'hora de crear expectatives en els seus públics sobre els productes i les diades a les quals anaven vinculats.

Tot i això, no tenen pla de màrqueting, sinó que es va improvisant. El que sí que tenen clar és que totes les accions comercials han d'anar vinculades amb les qüestions financers, col·laboratives, etc., però sobretot amb el relat que s'elabora. Ferran Civit diu que l'any 2013 i el 2014, es va produir un "sal qualitatiu" en aspectes relacionat amb el màrqueting, ja que es va vincular amb la concepció de l'apoderament de les persones: va ser la idea de "Tu fes història, tu ets protagonista d'això", que va ajudar a la bon imatge de la campanya i a la participació de milers de persones.

4.6.2.1. Publicitat

L'ANC és una entitat sense ànim de lucre, que funciona a través dels donatius. Tot el que són aspectes publicitaris estan finançats a través de l'aportació dels socis, les donacions dels voluntaris, el marxandatge, etc. Per aquest motiu, de publicitat se'n realitza molt poca.

Les accions publicitàries es van fer bàsicament per la campanya Ara és l'Hora de 2014, que tenia el suport d'Òmnium Cultural. A través de capital d'institucions de moltes dimensions diferents i de donacions de particulars, la Comissió de Comunicació, amb l'ajuda d'empreses publicitàries i de mitjans que actuaven voluntàriament, van crear cartells per a tots tipus de superfícies, com els autobusos de ciutats on van permetre la seva difusió. També es van dissenyar pancartes que les assemblees territorials penjaven pels diferents municipis, i dues grans lones: una es va situar al Portal de l'Àngel de Barcelona i una altra a la Pedrera. Degut al baix pressupost, per a poder penjar la lona a la façana de l'edifici de Gaudí, es va haver de negociar una rebaixa del 50%. Quan aquesta va ser retirada, es va col·locar a l'alçada del peatge de Martorell.

4.6.3. EINES DE COMUNIACIÓ FINANCERA

Com s'ha dit a la part documental, l'ANC és una institució basada en els donatius. Per aquest motiu, també es realitza una comunicació destinada a obtenir més contribucions de tot tipus. Per aquest motiu, l'Assemblea té molt en compte la importància de la transparència dels seus comptes, ja que és un aspecte que li proporciona la credibilitat necessària per aconseguir que la gent cregui en els seus projectes i hi contribueixi.

4.7. **GESTIÓ DE LA COMUNICACIÓ INTERNA**

La comunicació interna dins l'ANC funciona a través de diversos elements:

- **Reunions:** s'organitzen en cadascuna de les comissions i del Comitè Permanent. La Comissió de Comunicació, per exemple, té una reunió cada 15 dies on es decideixen quina són els productes que s'hauran de fer. Degut a les característiques del voluntariat de la organització, moltes vegades aquestes reunions es duen a terme a través de la plataforma *Skype*, que permet un contacte més directe. Els de la Comissió de Discurs i Missatge també tenen reunions periòdiques.
- **Butlletí:** s'envia setmanalment (normalment els dimecres) a tots els socis de l'Assemblea. No és, però, l'únic, ja que algunes de Assemblees Territorials.
- **Correu electrònic:** les dues persones entrevistades coincideixen que és l'instrument més important. És a través del qual s'estableixen les relacions de tots els membres de l'ANC. De fet, tots disposen d'un correu institucional: @assemblea.cat. Aquesta eina també serveix per enviar les circulars internes.
- **Intranet:** destinada a qüestions més tècniques.

- **Web:** s'hi poden trobar els diferents correus de contacte dels membres del Secretariat, del Comitè Permanent i de cadascuna de les diferents Assemblees Territorials i Sectorials. A més, hi ha un apartat dels diferents cartells, fulletons, etc. que es dissenyen des de la Comissió de Comunicació.
- **Documents de gestió:** es tracta de tots els documents que s'atorguen a tots els membres de l'Assemblea quines són les tasques dutes a terme des de les diferents comissions, els resultats econòmics de les campanyes, etc. S'elaboren per a les Assemblees Generals.
- **Cursos de formació:** les diferents comissions centrals de l'Assemblea, com les de Comunicació i Discurs i Missatge, imparteixen cursos de formació a les assemblees territorials i sectorials sobre temes diversos. Pel que respecte a comunicació, el que els hi expliquen són bàsicament quins són els millors instruments per fer arribar el missatge que es pretén.
- **Consells:** explicats en el punt 4.5, també es podrien considerar elements de comunicació interna, ja que es tracta d'una guia que s'elabora per a les sectorials i les territorials.
- **Dropbox:** des de la Comissió de Discurs i Missatge s'utilitza aquesta eina a l'hora de revisar algun document de la mateixa comissió, d'una altra o d'alguna assemblea.

4.8. GESTIÓ DE LA COMUNICACIÓ DE CRISI

Per a la gestió de la comunicació de possibles crisis compten amb un Pla de Comunicació de Crisi, elaborat, de manera voluntària, per un professor de la Universitat Ramon Llull especialista en aquest àmbit. Totes les Assemblees Territorials, Sectorials i Exteriors tenen aquestes directrius, tot i que, com diu Ferran Civit “és d'aquelles coses que cal obrir en cas d'emergència, però que quan et trobes en aquests casos no hi penses”. Per tant, el tenen però en cas de crisi no el segueixen.

Aquest Pla de Crisi marca unes pautes a seguir: estableix els graus avaluadors del risc de la crisi, qui és el responsable de prendre les decisions pertinents en aquesta situació i de quina manera es durà a terme, l'estratègia i protocols a seguir un cop s'hagi fet la avaluació, s'hagin pres les decisions corresponents i s'hagin comunicat a tots els membres de l'ANC.

4.9. L'AUDITORIA DE COMUNICACIÓ

Directament no es duu a terme cap auditoria per part de la Comissió de Comunicació per valorar l'impacte que tenen les seves accions comunicatives. Malgrat això, anualment s'elabora un Informe de Gestió on es recullen totes les tasques que han dut a terme les diferents comissions.

Per la seva banda, la Comissió de Discurs i Missatge si que fa una avaluació de la repercussió del producte llançat. Com s'ha comentat anteriorment, es realitza des del grup de difusió de la comissió i es tracta d'analitzar quina ha estat la receptivitat, quants fulletons han estat llençats a la paperera, quina anècdotes s'han observat (si s'ho guarden o no a la butxaca, etc.).

5. CONCLUSIONS

A través de l'estudi realitzat per aquest treball s'ha pogut reforçar la idea de com la comunicació és un element molt important dins les organitzacions per a poder aconseguir els seus objectius. Per tant, en primer lloc serà important definir el model que es considerarà més adequat en cada cas. Malgrat això, i des del punt de vista d'aquesta investigació, es creu que és el model de gestió integral el que proporciona una gestió més acurada i completa de tota la comunicació. I és que aquest model fa que la comunicació es situï en una posició estratègica dins la organització, atorgant-li una transversalitat que provocarà la unificació del discurs que surti de la mateixa i la definició de la seva identitat: nom, logotip, simbologia gràfica, identitat cromàtica, cultural, arquitectura i els atribuïts. Aquests són uns elements molt rellevants per planificar com donar a conèixer aquesta, definir quina és la imatge que vol donar i saber a quins objectius es vol arribar.

A través del model de gestió integral de la comunicació és còpia la necessitat de comptar amb un Departament específic en termes de comunicació que actuï com *staff* a direcció general, que són els que marcaran els objectius globals de l'empresa. Per aquest motiu, esdevé molt rellevant la figura del Director de Comunicació, conegut com a DIRcom. Ell serà el qui dissenyi tota l'estratègia de comunicació de la organització en qüestió. I ho farà a través d'una eina anomenada Pla Estratègic de Comunicació, un document que és molt positiu que les empreses i institucions tinguin: serà aquí on quedin ben definits els objectius de les accions comunicatives a desenvolupar, les estratègies a seguir i les eines que s'utilitzaran dur-les a terme. A més, és on es recolliran les directrius establertes per a la utilització de cadascun d'aquests instruments. Per tant, en aquest Pla es recolliran les tàctiques pel que respecta a cadascuna de les comunicacions diferents estudiades en aquesta investigació: externa, interna i de crisi.

Pel que fa al a comunicació externa, en aquest treball s'ha considerat que la comunicació externa és tota aquella que té la funció de relacionar-se tant amb els consumidors com amb els proveïdors, mitjans de comunicació, clients, etc. Per tant, s'ha inclòs dins d'aquesta tot el que té relació amb la comunicació comercial i la financera. D'aquesta manera, podem veure com aquest tipus de comunicació que es dirigeix al públic extern de l'empresa és el puntal de la creació de la imatge de l'empresa o institució, la generació de confiança i, en conseqüència, de la reputació. Per fer-ho, es duen a terme diverses estratègies relacionades amb els seus públics. Així, estableixen relació amb els mitjans de comunicació i amb els seus clients i consumidors a través d'eines especialitzades en cada cas i segons la intenció final que tingui aquell missatge.

Relacionada amb aquesta hi ha els altres dos tipus de comunicació que s'ha fet referència. En primer lloc, la comunicació interna, que és aquella que té a veure amb els públics interns. Amb l'elaboració del treball s'ha vist que la comunicació interna és essencial pel bon rendiment de tots els membres de la organització i un sentiment de pertinença envers l'empresa. Aquest fet, també pot influir en la imatge externa de l'empresa o institució, ja que si els seus propis membres en parlen bé afavorirà a aquesta imatge.

Pel que fa a la comunicació de crisi, cal dir que incideix tant en la comunicació interna com en la externa. Com ja s'ha anat dient al llarg de tot el treball, totes les organitzacions estan sotmeses a riscos concrets que dependran del tipus d'activitat que desenvolupin. Una crisi pot perjudicar greument la imatge d'aquesta i, per aquest motiu, es creu necessària la seva gestió. Amb aquest treball s'ha reforçat la idea de la importància de tenir unes eines per contrarestar la crisi de la millor manera possible per a pal·liar els seus afectes negatius envers l'empresa o institució.

Com gestionen la comunicació els moviments socials?

A través del treball de camp elaborat s'ha pogut veure com la comunicació és un element molt important dins de l'Assemblea Nacional Catalana, essent primordial per a difondre les seves accions i aconseguir el seu objectiu principal de convèncer als no sobiranistes que un estat independent és la millor opció. Aquesta rellevància es veu en l'existència d'una Comissió dedicada exclusivament a la comunicació externa, essent, a més, una de les comissions que han d'existir sí o sí, establert en el Reglament Intern (2013) de la organització. Això encara reforça més la idea que la comunicació és un dels eixos principals que afavoreixen al funcionament de l'organització. A més, l'abril de 2015 es va constituir una nova Comissió destinada a gestionar tot el relacionat amb el discurs i el missatge que surt de la organització. Però no només això, sinó a part d'aquestes dues, moltes de les altres comissions de l'organització duen a terme tasques de comunicació, així com també les diferents Assemblees Territorials i Sectorials. Per tant, esdevé un element transversal. Aquesta gran xarxa presencial permet la organització de gran quantitat d'activitats i actes pels diferents municipis i països que provoquen una relació de proximitat amb els seus públics més propers, fet que reforça la seva imatge.

Malgrat això, i degut a la seva gran infraestructura, la gestió comunicativa de tota la organització resulta una mica caòtica en el sentit que tothom fa i ningú té un control clar sobre tot. El fet que tinguin una estructura horitzontal fa que no es pugui veure clarament com es gestionen les accions comunicatives de tota la organització per a que estigui totes

unificades i tinguin una coherència. En aquest sentit, sí que juga a favor seu el fet que des de Discurs i Missatge s'atorguin unes directius discursives per intentar aconseguir un missatge únic. Tanmateix cal tenir en compte que moltes de les persones que estan dins les comissions i de les assemblees territorials i sectorials no són experts en comunicació i que, per tant, no se'ls hi pot exigir una professionalitat en les seves tasques. Malgrat això, si que se'ls hi exigeix un rigor.

Tampoc juga a favor seu el fet de no tenir definit amb claredat una persona que s'encarregui d'unificar tot el que té a veure amb la comunicació: el que anomenem un DIRcom. En aquest cas, l'ANC té dos voluntaris que són els coordinadors de Discurs i Missatge i de Comunicació, encarregats de totes les tasques comunicatives. Això pot arribar a dificultar la gestió de les diferents accions que es vulguin desenvolupar, ja que si des de Comunicació es pensa que seria positiu fer un producte en concret i des de Discurs i Missatge es crea quelcom que no va en consonància amb els objectius de l'altra comissió, es poden generar un conflicte d'interessos.

Com també s'ha comentat compten amb un Pla de Comunicació anual, que canvia segons la campanya mare del període. És necessari comentar que, com s'ha dit amb anterioritat, el Pla Estratègic de Comunicació és un document important per a la definició dels objectius i de les estratègies comunicatives que es portaran a terme. Per tant, és positiu que en dissenyin un, encara que sigui anual.

A través de totes aquestes conclusions de l'anàlisi i sabent quines són les diferents eines de comunicació externa, comercial, financera i interna que utilitza l'ANC per gestionar la seva comunicació es pot dir, sempre tenint en compte que aquesta investigació no és representativa de tots els moviments socials, que la gestió de la comunicació en els moviments socials és igualment important que a les empreses o a altres institucions. Permet moure la massa social i donar-se a conèixer. Per a aquesta gestió, els moviments socials s'adapten als recursos econòmics i humans dels quals disposen, que no sempre tenen el perfil professional adequat i no sempre es poden tirar endavant totes les accions desitjades per tenir més incidència en els públics. És per això, que la comunicació en els moviments socials no està tant definida i estructurada com en les empreses o altres institucions.

Cal dir, que la comunicació és especialment important en els moviments socials perquè serveix com a mitjà a través del qual convèncer a les persones que els teus objectius són òptims i que cal lluitar per aconseguir-los. En aquest cas, la gestió de la comunicació de

l'ANC s'ha vist reforçada per tota la massa social de suport de la qual disposa que fan que les seves petites disfuncionalitats comunicatives quedin diluïdes. I és que és la il·lusió de la gent el motor de tot moviment social i aquesta en facilita la incidència de les seves accions i estratègies.

Existeixen diferències amb la gestió que en fan les empreses, o es poden equiparar?

Des del punt de vista de l'Assemblea Nacional Catalana la gestió que fan de la comunicació té aspectes similars a la que fan en una empresa. Com ja s'ha comentat, en la teoria no tenen una estructura jeràrquica definida, fet que provoca que les decisions es prenguin sense exigències estrictes. Cal dir, però, que en la pràctica sí que tenen una certa verticalitat a l'hora de funcionar. El fet que els objectius els marquin un grup de 75 persones, provoca que la relació entre els encarregats de la comunicació i el que es podria dir que és la direcció general de l'organització no sigui fluida. S'ha de destacar que tampoc compten amb una figura que tingui el control sobre tota la comunicació.

A més, en el cas de l'ANC, igual que moltes empreses, compta amb un Pla Estratègic de Comunicació, definit. En aquest cas però, el pla es canvia anualment en funció de quina és la campanya mare que es decideix. Aquest fet, és diferencial entre aquest moviment social i el que s'entén per un Pla Estratègic de Comunicació, ja que normalment aquests estableixen les línies a seguir a partir de les quals es dissenyen totes les estratègies i les accions a dur a terme. Aquestes accions poden variar, però l'estratègia, si el seu funcionament és bo, no cal canviar-ho. A l'ANC sí que es canvia, ja que cada any es basen en una campanya diferent que té uns objectius diferents. Malgrat això, cal dir que la major part de les accions comunicatives dirigides als públics externs que realitza l'ANC tenen el mateix objectiu: convèncer els no convençuts.

Una altra diferència entre aquest moviment social i les empreses és que la manca de recursos tant humans com econòmics. Aquest fet els perjudica a l'hora de gestionar la comunicació i a l'hora de tirar endavant estratègies de comunicació concretes, sobretot les que tenen a veure amb la comunicació comercial. Des del punt de vista econòmic, al funcionar a través de donatius cal ser, a més, molt curós amb la gestió de la comunicació financera per a que hi hagi un sentiment de confiança cap a la organització, que els públics vegin que és transparent. Pel que respecte als recursos humans amb els quals compten, cal dir que al ser tots voluntaris tenen unes hores limitades a dedicar-hi. Malgrat això, tenen un element que juga molt a favor seu: la motivació. I és que al ser un moviment social, tots els seus membres ja estan motivats de per si, i això ajuda molt al funcionament de tot el

moviment. Per tant, la comunicació interna es destina a mantenir aquesta motivació a través de les publicacions internes, però també tot el que és la gestió de les activitats i accions, entre d'altres.

Quines són les tècniques més eficients que poden ajudar a moure la massa social?

Com hem vist al resultat de l'estudi de cas, l'Assemblea Nacional Catalana utilitza diverses eines per a comunicar-se amb els públic extern. Al no comptar amb massa recursos econòmics, les xarxes presencials, és a dir, tota la xarxa de membres de les diferents Assemblees Territorials, esdevenen un factor clau per aconseguir la mobilització de les persones. Això és degut al sentiment de proximitat que susciten entre la població del seu territori. El fet de ser presents a tantes regions i municipis de Catalunya i l'exterior és un punt a favor per a la mobilització de la massa.

Un altre factor que afavoreix a aquest fet són totes les eines virtuals, com les xarxes i la web, que permeten una interacció més directa amb les persones. Vivim en una societat connectada on la majoria dels ciutadans tenen un telèfon mòbil amb connexió a Internet i perfils en diverses xarxes socials on hi són actius. Per tant, és essencial la presència d'aquesta entitat a aquestes xarxes, que tenen cada cop més poder i possibilitats. A més, aquestes xarxes socials gaudeixen d'un poder de convocatòria molt gran i poden esdevenir un element important per comunicar de manera immediata una informació i que de seguida tingui una difusió a gran escala. Tanmateix, el cost d'aquestes és molt baix en comparació amb les accions que es poden realitzar de comunicació comercial tradicionals, com la publicitat, cosa que fa d'aquesta un instrument primordial per l'ANC a l'hora de donar-se a conèixer i mobilitzar tota la massa socials.

Per tant, tenim dues eines essencials que poden fer servir els moviments socials per a la mobilització de tots els seus membres i les persones que creguin en la causa: en primer lloc, tota la xarxa de voluntaris repartits per tot el territori a través de la organització d'activitats i actes en els seus municipis, comarques o regions diverses; i en segon lloc, les xarxes socials com a eina d'interacció, proximitat i immediatesa envers els seus públics, que a baix cost, poden tenir un impacte molt important.

6. SUGGERIMENTS DE MILLORA

Després d'extreure les conclusions pertinents de l'estudi, i tenint en compte les característiques i realitats de l'ANC, es poden establir una sèrie de propostes de millora per a una gestió més eficient de la comunicació.

1. Formació professionalitzada per a tots els membres que desenvolupen tasques comunicatives.
2. Establiment d'un model clar de gestió comunicativa clar, que permeti l'estructuració definida dels diferents processos de treball per a dur a terme les accions de comunicació. El millor model per a la gestió dins l'ANC és el model integral de comunicació.
3. Integració de totes les accions comunicatives en una sola Comissió, dividida en diversos grups de treball, i sota un mateix coordinador que planifiqui, gestioni i dissenyi. Aquest hauria de tenir un contacte directe amb els coordinadors de comunicació de les diferents assemblees territorials i sectorials, per aconseguir els objectius marcats per l'entitat.
4. Els grups de treball d'aquesta comissió única de comunicació haurien de dividir-se de la següent manera:
 - a. Laboratori d'idees: creació de les idees força i els estudis sobre com incidir als públics.
 - b. Construcció del missatge: elaboració del discurs a través de les idees força, així com dels eslògans principals.
 - c. Mitjans de comunicació: notes de premsa, comunicats, rodes de premsa, etc.
 - d. Audiovisual: elaboració de material audiovisual de difusió.
 - e. Disseny: cartells, pamflets, etc.
 - f. Xarxes socials i web: gestió i monitoratge de les diferents xarxes socials de l'ANC i l'actualització constatat de la web corporativa.
 - g. Publicitat i màrqueting: realització de totes les accions relacionades amb la comunicació comercial de l'ANC. Aquesta estarà estretament relacionat amb el grup de disseny.
 - h. Accions Sectorials: gestió de totes les activitats i actes comunicatius que es duen a terme des de les Assemblees Sectorials.
 - i. Accions Territorials (Catalunya): control i planificació de les accions comunicatives que s'organitzen des de les Assemblees Territorials repartides per tot Catalunya.

- j. Accions Territorials (Internacional): gestió de les accions comunicatives que es planifiquen des de les Assemblees Territorials repartides a nivell Internacional.
 - k. Comunicació interna: elaboració del Butlletí intern i encarregats de mantenir informats a tots els membres de l'ANC de quines són les directius de discurs i missatge, així com també la gestió de la Intranet i la organització dels cursos de formació.
5. Elaboració d'un Pla Estratègic de Comunicació on es defineixin les estratègies principals de comunicació, que serveixi com a base per a la posterior creació dels plans específics de comunicació que es facin sobre les campanyes mares anuals.
 6. Creació d'una web visual que permeti la navegació còmoda per a l'usuari, que sigui clara i que sigui la carta de presentació de l'ANC a Internet, responen a la seva identitat i a la seva imatge intencional i real.
 7. Vinculació de totes les xarxes i webs creades per a cada campanya a la web corporativa, per d'aquesta manera quedi clar que formen part de la organització de forma directa.
 8. Realització d'auditories de comunicació per saber quin ha estat l'impacte de les accions sobre els públics, per conèixer si ha estat efectiva o no i si s'ha de seguir en la mateixa línia o no.

7. FUTURES LÍNIES D'INVESTIGACIÓ

Amb el canvi de persones del Comitè Permanent després de quatre anys de treball i del Secretariat Nacional, sorgeix la pregunta de si es seguiran o no les línies de gestió comunicativa de l'organització. Per tant, és interessant per a una futura investigació estudiar quins són els canvis que s'han realitzat i establir una comparativa de les diferències i semblances del model de gestió emprat pels nous coordinadors de les Comissions. Per aquesta recerca, caldria tenir en compte la variabilitat de les Comissions, ja que cada any en poden sorgir de noves o desaparèixer. També haurien de considerar els canvis de necessitats de l'organització, d'imatge, visibilitat, etc.

Un altre aspecte a analitzar en un futur treball de recerca és l'estudi de la gestió comunicativa d'altres moviments socials, i establir quines són les particularitats de la gestió d'aquests, respecte la comunicació empresarial. Aquest estudi el que permetria seria diferenciar la gestió comunicativa dels moviments amb la de les empreses, permetent construir un model de gestió comunicativa eficient i eficaç, específic a les necessitats dels moviments socials i els recursos, tant econòmics com humans, amb els quals compten.

Finalment, com a tercera línia d'investigació es podria considerar la opció d'incidir més en els altres tipus de comunicació que s'ha fet referència en aquest treball, amb la intenció de conèixer millor quina és la gestió global que fa l'ANC de la seva comunicació. D'aquesta manera es pot estudiar més a fons la gestió de la comunicació interna, així com la de crisis i conformar un patró comunicatiu que permeti veure quines són les pautes que poden seguir i quins són els punts que poden millorar.

8. BIBLIOGRAFIA

ANC (2011) “MOVIMENT PER LA INDEPENDÈNCIA (MxI)” Disponible a: https://assemblea.cat/docs/MxI_Full_de_Ruta.pdf

ANC (2012) “Declaració Fundacional.” Disponible a: <https://assemblea.cat/?q=node/30>

ANC (2013) “Reglament de Règim Intern de l’Assemblea Nacional Catalana.” Disponible a: <https://assemblea.cat/?q=RRi2013>

ANC (2013) “Estatuts ANC.” Disponible a: <https://assemblea.cat/?q=Estatuts-2013>

ANC (2014) “Full de Ruta 2015-2016.” Disponible a: https://assemblea.cat/sites/default/files/ago2015/Full_de_Ruta_2015-2016_final.pdf

ANC (2015) “Informe de Gestió.” Disponible a: http://assemblea.cat/sites/default/files/ago2015/AGO_INFORME_DE_GESTI_DEL_SECRE_TARIAT_NACIONAL_04.pdf

Arenas, B. i Bestratén, M. (2000) “Nueva cultura de empresa y condiciones de trabajo”. *Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo*. Disponible a: http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/701a750/ntp_745.pdf

Bañon, J., Bernabéu, F., Díaz, R., Navarro, L.S. (2000) “Publicity”. Disponible a: <http://www.rrppnet.com.ar/publicity.htm>

Berceruelo, B. (coord.) (2013) “Comunicación financiera: transparencia y confianza”. *Colección Estudios & Investigaciones*. Disponible a: http://www.estudiodecomunicacion.com/extranet/wp-content/uploads/2013/07/LibroCFinanciera_Intro.pdf

Bernays, E. (1990). “Los años últimos: radiografía de las Relaciones Públicas. *ESRP-PPU*, Barcelona.

Bofill, M. (coord.) (1998) "20 anys de Feminisme a Catalunya, Barcelona, Associació de dones pera la celebració dels 20 anys de les Primeres Jornades Catalanes de la Dona, 1998; Llinàs, C (1998) "Feminisme de la transició a Catalunya. Textos i materials", *Horsori* Barcelona.

Bolaños, B. (1996) "Comunicación escrita". *Ed. UNED*.

Bolívar Botía, Antonio (2002) "El Estudio de Caso Como Informe Biográfico Narrativo." *Arbor*. Disponible a:
<http://arbor.revistas.csic.es/index.php/arbor/article/viewFile/1046/1053>

Buil, I., Martínez, E. i Montaner, T. (2012). "La influencia de las acciones de marketing con causa en la actitud hacia la marca", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*.
<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1138575812000047>

Briceño, S., Mejías, I. i Moreno, F. (2007) "La Comunicación Corporativa Y La Responsabilidad Social Empresarial (RSE)." *Daena: International Journal of Good Conscience*. Disponible a: <http://www.spentamexico.org/v5-n1/5%281%2937-46.pdf>

Caldevilla, D. (2015) "La Cara Interna de La Comunicación En La Empresa". *Editorial Visión Libros*.

Capriotti, P. (2013) "Planificación estratégica de la Imagen Corporativa". *Instituto de Investigaciones en Relaciones Públicas*.

Castillo, A. (2009) "Relaciones públicas. Teoría e historia". *Ed. UOC*. Barcelona.

Centro de Investigación y Docencia. (2000) "Métodos cuantitativos aplicados 2."

Chavés, N. (1998) "La imagen corporativa". *Ediciones G. Gili*. Barcelona

Cairo, H. i Finkel (2014) "Actas del XI Congreso Español de Sociología". *Universidad Complutense de Madrid*. Villarga, N., Ruiz, J.A. i Cárdbaba, M. "Efectos no deseados de la comunicació sobre aspectos éticos y de responsabilidad social. Una propuesta de investigación experimental. pp 554.

Coller, C (2005) "Estudios de casos". *Centro de Investigaciones Sociológicas*. Madrid
Cook T. i Reichardt, Ch. (1986) "Métodos cualitativos y cuantitativos en investigaciones evaluativas. *Morata*. Madrid.

Costa, C. (2009) "Del *press agent* a la comunicación estratégica. Cómo hacer que la comunicación sirva a la estrategia de gestión". *Razón y Palabra*, núm 70.

Costa, J. (1991). "Identidad Corporativa y estrategia de empresa". *Editorial CEAC*, Barcelona.

Costa, J. (1997) "Gestionar la comunicación". *Seminario Internacional de Imagen y Comunicación*. Buenos Aires

Costa, J. (1999) "La comunicación en acción, informe sobre la nueva cultura de gestión". *Ediciones Piardos*. Barcelona

Costa, J. (2009). "Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía". *Costa Punto Com*. Barcelona.

Costa, J. (2009) "Dircom, estrategia de la complejidad: Nuevas paradigmas para la Dirección de Comunicación. *Universitat Autònoma de Barcelona*.

Carretón, M.C.(dir) (2009) "Las relaciones públicas en la gestión de la comunicación".

Disponible a:

<http://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/15719/1/LIBRO%20Las%20relaciones%20p%C3%ABlicas%20en%20la%20gesti%C3%B3n%20de%20la%20comunicaci%C3%B3n%20interna.pdf>

Culla, J.B. (2013) "Esquerra Republicana de Catalunya. 1931-2012. Una història política".

La Campana. Disponible a:

http://lacampanaeditorial.com/file/2013/02/primeres_erc_.pdf

D.a. 1997. "Memoria de Catalunya." Taurus. (Barcelona)

Diari Ara. "Més de 500 persones rememoren a la Conca de Barberà la Marxa de la Llibertat de 1976 (01/09/2012)

Díaz, J. (2002) "La escritura digital. Hipertexto y construcción del discurso informativo en el periodismo electrónico." *Servicio editorial de la Universidad del País Vasco*. Bilbao

DIRCOM (2014) "Decàleg DIRCOM. 10 preguntes i 10 respostes sobre la funció de Direcció de Comunicació". Disponible a: <http://www.dircom.org/catalunya/decaleg-dircom.pdf>

Enrique, Ana María. 2007. "La comunicació empresarial en situaciones de crisis". Tesis Doctoral. *Universitat Autònoma de Barcelona*.

Enrique, A.M, Madroñero, M.G, Morales, F. i Soler, P. (2008) "La Planificación de La Comunicación Empresarial". Univ. Autònoma de Barcelona.

Enrique, A.M i Morales, F. (2008) "Estructura de La Comunicación Empresarial". *Pensar en publicidad*. vol II, núm2, pp 63-80.. Disponible a: <http://revistas.ucm.es/index.php/PEPU/article/view/PEPU0808220063A/15428>

El Punt Avui. "Centenars de milers de persones fan realitat la Via Catalana cap a la independència" (11/09/2013)

El Punt Avui. "L'últim mandat de Forcadell" (03/05/2014)

Fernández, C. (1991) "La comunicación en las organizaciones". *Trillas*. México

Fernández, Ricardo (2009) "Responsabilidad social corporativa". *Ed Club Universitario*. Alicante

Ferrer, Cristian.(2014) "Antifranquistes del poble. 40 anys de la Unió de Pagesos de Catalunya". *El Principat*. Disponible a: <http://www.elprincipat.cat/antifranquistes-de-poble-40-anys-de-la-unio-de-pagesos-de-catalunya/>

Fombrun, C (1996) "Reputation. Realizing value from the corporate image". *Harvard Business School Press*.

FUAM (2012) "Manual de comunicación para investigadores".

Galeano, M.E. (2004). "Diseño de proyectos en la investigación cualitativa". *Revista Teoría y Praxis investigativa, volumen 2, núm. 2*. Disponible a:
dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3063194.pdf

Garcia, M (2007) "Las claves de la publicidad" *Editorial ESIC*. Madrid.

Grup Enciclopèdia Catalana: <http://diccionari.cat/>

Grup Enciclopèdia Catalana: <http://enciclopedia.cat/>

Guardia M. (2000). "Nueva estrategia para competir. Marketing social corporativo". *Anda Mercadeo, Vol. 8, Nº. 16*.

Günzberg, J. (2005) "Instituciones públicas catalanas después del Real Decret de Nueva Planta." *IVS Fvglt*. pp 267-295. Disponible a:
<http://ifc.dpz.es/recursos/publicaciones/27/26/16.Gunzberg.pdf>

Hurtado, J. (1998) "Metodología de la investigación holística. *Fundación Sygal*. Caracas

Institut Obert de Catalunya (2011) "Comunicació empresarial i atenció al client".

Disponible a:

http://ioc.xtec.cat/materials/FP/Materials/0201_GAD/GAD_0201_M01/web/html/WebContent/u1/a2/continguts.html

Jáuregui, F (1990) "Tarjeta de presentación: Literatura en la Empresa". Ideas empresariales"

Kotler, P. (1992) "Marketing social: estrategias para cambiar la conducta pública". *Ed. Díaz Santos*. Madrid.

Kotler Philip (1992) "Dirección de marketing". *Prentice Hall International*. Madrid.

Lacasa, A.S. (2004). "Gestión de la comunicación empresarial". *Gestión 2000*.

La Vanguardia. "Mas recibe este viernes a los miembros de la ANC tras la masiva manifestación" (13/09/2012)

La Vanguardia. "Més de 3.000 persones inicien a Lleida la Marxa per la Independència" (01/07/2012)

La Vanguardia. "La juez anula el apoyo del pleno de Arenys de Munt al referéndum" (03/09/2009)

LA VANGUARDIA, "Treballadors de Panrico proves d'entrar a la fàbrica després de vuit mesos de vaga però l'empresa comunica que els dóna vacances" (16/06/2014).

López, E. (2013) "El moviment veïnal a Nou Barris (1964-1976). UB. Disponible a: <http://www.ub.edu/dphc/elmovimentveinal.htm>

López, I. i Sotillo, S. (2009) "La gestión de los recursos empresariales". *Cuadernos de Gestión del Conocimiento Empresarial*, núm 11. Disponible a: <http://www.directivoscede.com/sites/default/files/document/conocimiento/31-07-2013/15cuaderno0000005399.pdf>

Magro, Carlos, Salvatella, Josep i altres (2014) "Cultura Digital y transformación de las organizaciones. 8. Competencias digitales para el éxito profesional". *Roca Salvatella*. Disponible a: http://www.rocasalvatella.com/sites/default/files/maqueta_competencias_espanol.pdf

Marcos, F. (2009) " La evolución de la teoría de los efectos de los medios de comunicación de masas: la teoría de la espiral del silencio a partir de la construcción de la realidad social por parte de los medios de comunicación de masas." Treball de recerca de programes de post grau del Departament de Comunicació. *Universitat Pompeu Fabra*. Disponible a: https://repositori.upf.edu/bitstream/handle/10230/11292/teoria_efectos.pdf?sequence=1

Martí, P. (2013). "El dia que Catalunya va dir prou. La historia inèdita de l'Assemblea Nacional Catalana". *Columna Edicions*, 3^a edició.

Martin, F. (1995) "Comunicación en empresas e instituciones. De la consultora a la dirección de comunicación". *Universidad de Salamanca*. Salamanca

Martin, F. (1998) "El plan estratégico de comunicación como nuevo modelo de investigación científica universitaria". Disponible a:
<http://www.correspondenciasy analisis.com/es/pdf/rp/pec.pdf>

Martín, F. (1998) "Comunicación empresarial e institucional". *Ed. Universitat*.

Martínez, Y. (2004). "La comunicación institucional. Análisis de sus problemas y soluciones. *Editorial Fragua, Colección Fragua Comunicación*.

Mazo, J.M. (1994) "Estructuras de la Comunicación por objetivos: estructuras publicitarias y de relaciones públicas" *Ed. Ariel*. Barcelona.

Mínguez, N. (1999) "Un marco conceptual para la comunicación corporativa". *Revista de estudios de comunicación*, núm 7. Disponible a:
<http://www.ehu.eus/zer/hemeroteca/pdfs/zer07-10-minguez.pdf>

Molas, Isidre. 1974. "FEDERACIÓ DEMOCRÀTICA NACIONALISTA (1919-1923)"

Molero, A.J. (2005) "La conferencia de prensa". *ILGO*. Disponible a:
http://conocimiento.incae.edu/ES/no_publico/ilgo05/presentaciones/AMolero_ConferenciaPrensa.pdf

Morales, F i Enrique, A-M. 2007. "La Figura Del Dircom. Su Importancia En El Modelo de Comunicación Integral." *Análisi* 35, pp. 83-93.

Noguero, A. (2006). "Consideraciones acerca de las relaciones públicas en el siglo XX i su incardinación actual en el fenómeno de la globalización. *Análisis*, 34, 87-102. Disponible a:
www.raco.cat/index.php/Analisi/article/download/55445/64577

Ocampo, Carlos. (1995) " La institución. Una aproximación al concepto"

Orduña, O. i Rojas, I. (2012) *Relaciones Públicas: La Eficacia de La Influencia*. *ESIC Editorial*. <https://books.google.com/books?id=0x7njUWRxxcC&pgis=1>.

Orgaz, Francisco, Moral, Salvador I Cañero, Pablo (2013). "Responsabilidad social corporativa en las empresas. Camino hacia el desarrollo sostenible en el destino." *Contribuciones a la Economía*. Disponible a:

<http://www.eumed.net/ce/2013/agentes.html>

Palencia-Lefler, M. (2008). "La incomunicación interna en la Universidad española". *Revista Latina de Comunicación Social*, 63.

Palencia-Lefler, M. (2008). "90 Técnicas de relaciones públicas: Manual de Comunicación Corporativa. Profit Editorial.

Peña, W. (2009) "El estudio de caso como apropiado a la investigación en ciencias sociales," 180-95. Disponible a:

<http://www.umng.edu.co/documents/63968/80127/RevArt13Vol3No2.pdf>

Picón, E., Varela, J., Lévy, J-P. (2004). "Segmentación de mercados: aspectos estratégicos y metodológicos". *Pearson Educación*, Madrid.

Pla, Josep Puig i (2000) "L'Assemblea de Catalunya i l'Assemblea Democràtica de Mataró. Reflexions i notes complementàries." *Sessió d'Estudis Mataronins*, no. 17: 13-32. <http://www.raco.cat/index.php/SessioEstudisMataronins/article/view/113142>.

Prat, E. (coord.) (2004). "Els moviments socials a la Catalunya contemporània". *Publicacions i edicions de la Universitat de Barcelona*.

Prieto, D. (2001) "Exposiciones en el Taller gestión de la Comunicación". *ICEPH*. Bariloche.

Prieto, J.J. (2011) "Herramientas Para El Análisis Y Monitoreo En Redes Sociales." *IRIE. International Review of Information Ethics* 16 (181): 33-40. Disponible a: [http://eprints.ucm.es/14878/1/Herramientas para el an%C3%A1lisis y monitoreo en Redes Sociales.pdf](http://eprints.ucm.es/14878/1/Herramientas_para_el_an%C3%A1lisis_y_monitoreo_en_Red_Sociales.pdf)

Revista Oficial del Dircom (2012) "Imagen y comunicación. Vivir los valores en la organización". Benlloch, Mayte i Blay, Rocío "Comunicación financiera". *Edición núm. 35*.

Rodríguez, G., Gil, J. i García, E (1999) "Proceso Y Fases de La Investigación Cualitativa." *Metodología de La Investigación Cualitativa*, 61-77.

Rogers, E. (1980) "La comunicación en las organizaciones". *McGraw Hill*.

Roglan, J. (2006) "14 d'abril: la Catalunya republicana (1931-1939)". *Cossetània Edicions*. Valls

Rojas, I. (2012) "Relaciones públicas. La eficacia de la influencia". *ESIC Editorial*. Madrid.

Sánchez, G. (2002) "Instituciones y sociedad en el franquismo". *Pasado y Memoria*.

Santana, E. i Picola, J.M (2014) "Los medios: ni nacen ni mueren, sólo se transforman. La transformación sufrida en los últimos veinte años y las tendencias de futuro". VI Congrés Internacional Comunicació i Realitat, URL. *Trípodos Extra*. Barcelona. Disponible a: http://cicr.blanquerna.url.edu/congres_vi/actas/dades/ambit2/23.Santana,%20Picola.pdf

Serrano, Fm, and Jmr Bescós. 2006. "Estudio Cualitativo de Las Variables Estructura, Gestión Y Valores En La Comunicación de Las Organizaciones." *Ddd.Uab.Cat*. <http://ddd.uab.cat/pub/tesis/2007/tdx-1213107-110239/fms1de1.pdf>.

Scheinsohn, D. (1998) "Dinámica de la comunicación y la imagen corporativa". *Fundación OSDE*. Argentina. Disponible a: <http://www.fundacionosde.com.ar/pdf/biblioteca/dinamica.pdf>

Taylor, S.J i Bogdan, R. (1984) "Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados". *Ediciones Paidós*. Barcelona. Disponible a: <http://colegiodesociologosperu.org/nw/biblioteca/INTRODUCCION%20A%20LOS%20METODOS%20CUALITATIVOS%20DE%20INVESTIGACION-TAYLOR-BOGDAN.pdf>

Toro, I. i Parra, R (2006) "Método y conocimiento. Metodología de la investigación." *Medellín*. Universidad Eafit.

Torreblanca, F. (2014) "Qué es el Top of Mind". Disponible a: <http://franciscotorreblanca.es/que-es-el-top-mind/>

Túñez, M. (2012). "La gestión de la comunicación en las organizaciones". *Comunicación Social, Colección Periodística*, 46.

Vásquez, Haygor. 2010. "La Cultura Organizacional De Estima Comunicaciones," 90.

Villafañe, J. 1993. "Imagen Positiva. Pirámide. Madrid.

Ventura, J. 2000. "Comunicación corporativa". Barcelona.

Villafañe, J. (1998) "Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen en las empresas". *Ed Pirámide*. Madrid

Villafañe, J. (2000). "El Estado de la Publicidad y el Corporate en España. *Editorial Pirámide, Comunicación, Imagen e Identidad*, Madrid.

Villafañe, J. (2008). "La gestión profesional de la imagen corporativa. *Ediciones Priámide*, 17-149. Disponible a:
<https://utncomunicacionprofesional.files.wordpress.com/2012/04/identidad-imagen-y-cultura-organizacional.pdf>

Villafañe, J. (1999) "La gestión profesional de la imagen corporativa. *Ediciones Pirámide*, S.A. Madrid.

Yin, R (1989). "Case Study Research: Design and Methods. *Sage*. Londres

Ysàs, P. (2007) "El régimen franquista frente a la oposición". *CEU Ediciones*. Disponible a:
http://www.uspceu.com/instituto_democracia/pdf/publicaciones/documentos-trabajo/pere1.pdf

Ysàs, P. (2013) "Huelga laboral y huelga política". España, 1939-75. Disponible a:
<http://pcevillalba.org/wp-content/uploads/2013/09/huelgas-1939-1975.pdf>

9. ANNEXOS

ANNEX 1

Primera entrevista a Ferran Civit, coordinador de la Comissió de Comunicació.

Realitzada el 24 de març de 2015.

Generals

1. Com s'estructura la comunicació a l'ANC?

El tenim estructurat de diferents maneres però tenim un nucli dur, en aquest cas, a l'Assemblea. L'Assemblea està formada pels socis (Assemblea General), que voten els membres del Secretariat Nacional (75 membres, com si fos el Parlament. Consell Nacional d'un partit polític). Es voten amb llistes obertes. Aquests 75 membres es divideixen en Comissions. D'aquests hi ha una Comissió de Comunicació, des del 2012 sempre hi hagut aquesta Comissió. Des d'aleshores l'he portat jo. Són membres del Secretariat que col·laboren de manera desinteressada, ja que tots són voluntaris i a partir d'aquí s'estableixen totes les estratègies de comunicació, com campanyes, relació amb mitjans de manera estàndard, webs, xarxes socials, spots, etc. Som tots els membres de la Comissió amb un coordinador (que sóc jo), que està al Comitè permanent. A més a més, aquest nucli es crea una xarxa amb un eix horitzontal, que seria geogràfic (coordinació entre comunicació nacional i de les assemblees territorials i exteriors), però també horitzontal en el sentit de temàtiques. Per exemple, tenim gent que col·labora en xarxes, que ens porta desinteressada un perfil o un altre, gent que col·labora en l'equip audiovisual, gent que són dissenyadors i que col·laboren en el disseny de materials, etc. També els cartells els hi fan agències de publicitat o dissenyadors que ho fan de manera desinteressada. Amb tot aquest nucli de la Comissió estricta, s'hi suma tota una quantitat de gent al voltant repartides pel territori que fan d'altaveus, però també una sèrie de professionals que els hi donen suport tècnic al voltant.

2. Quin és el perfil de les persones que s'encarreguen de les tasques de comunicació?

Dins la Comissió de Comunicació hi ha gent que li interessa més o menys. Tenim dos professionals de comunicació, que estan aquí al dia a dia (ell, com a voluntari, per qüestions de temps no pot fer la convocatòria, preparar dossiers de premsa, mantenir el facebook, twitter, etc.). Per tant, hi ha dos professionals de comunicació que són de les 10-12 persones que treballen dins l'ANC. Dins la Comissió hi ha dos o tres que tenen estudis de comunicació (inclòs jo). Hi ha un professor de la URL de comunicació audiovisual, un

informàtic, un fotògraf (que va estudiar humanitats), un filòleg català, periodista, etc. També hi ha publicistes, dissenyadors, creatius publicitaris, directors d'spots, gent que els hi fa campanyes per xarxes, etc. Tenen tot l'stock necessari, però tots són voluntaris.

A les Assemblees Territorials s'adapten en el que tenen. En les més grans, com la de Barcelona és més fàcil que hi hagi algú amb estudis de comunicació, però en les petites no. Per tant, si hi ha algú que li interessa l'àmbit de la comunicació o té nocions de disseny, etc. aquest és qui s'encarrega. Gent que fa de tot.

3. Quin és el model de gestió comunicatiu que empreu?

El nostre model de gestió comunicatiu seria molt similar al de la Caixa. No saps el que passa dins, però es dediquen a fer el que li pertoca. Fins ara, ningú sabia que passava o deixava de passar dins l'ANC. Tota la feina de comunicació externa es centra a fer campanyes, a convèncer a la gent, arguments, etc. per aconseguir els objectius amb els quals va néixer l'ANC. L'ANC és una entitat finalista, un cop s'hagin aconseguit els objectius desapareix. Treballar amb això. Hi hagut moments en els que hi ha hagut emergències comunicatives. (imatge de Marca, captar més socis, més gent a les manifestacions, etc.)

Per tant, el nostre model seria com el de la Caixa, però al final acaba sent com el del Barça, que cada dos per tres hi ha incendis.

4. Quines tasques duus a terme com encarregat de la comunicació externa de l'ANC?

Coordinar l'equip humà i marcar les pautes de treball: elaboració del calendari de les coses que s'han de fer, prioritats que tenen, marcar objectius de les coses que es fan conjuntament amb altres comissions (per exemple, la campanya de vot exterior, que la porta la comissió d'exterior, però ells els hi fan tot el paraigües comunicatiu). Marquem els nostres propis objectius com a entitat per aconseguir els objectius, també com a imatge de marca, i dins els projectes de les altres comissions també li donem tot el suport que necessitin, suport comunicatiu en general.

Comentari: web, està feta per un voluntari i és justa.

5. Què creus que té de diferent la comunicació de l'ANC amb la d'una empresa? I amb la d'altres moviments socials de ressò, com l'11-M?

Entre associats i simpatitzants estem entre les 100.000 persones. Hi ha 10-12 persones que cobren. Som una entitat finalista i ho volem fer tot com abans millor i fer-ho bé cap a

l'objectiu pel qual van néixer, que és l'aconseguir la independència. A l'ANC, la persona que hi està, ja està motivat de per si, fet que a les empreses a vegades no passa. Són gent que fan la seva feina i després fan coses de l'ANC, i ho fan perquè els hi apassiona i perquè estan il·lusionats i apoderats. Això vol dir que tens un funcionament diferent a una empresa. La nostra fortalesa rau en les xarxes socials i en les xarxes virtuals. Al cap i a la fi, la nostra fortalesa rau en l'apoderament de la gent. Per tant, la comunicació en una empresa és molt diferent. Aquí no hi ha conflicte entre els directors de l'empresa i els treballadors, aquí anem tots a una, alineats en la gran majoria de temes. Per tant, aquí tothom fa el que toca. La comunicació, per tant, és diferent. Al no ser treballadors la comunicació en alguns aspectes és centralitzat, amb una mica de verticalitat, però sobretot és bastant horitzontal. Això vol dir que Ferran Cívit no és ningú per dir, tot i que certa potestat (perquè ha estat votat per la gent) per dir-li a ningú "escolta'm això d'aquí fatal, canvia-ho". En aquest cas, nosaltres els hem d'instruir, els hi hem d'explicar bé, formar, argumentar... Això un cap de comunicació d'una empresa si que pot dir això NO, però nosaltres no. Tu veus coses que surten de nivell nacional que estan molt o relativament bé, i després veus cartells que fan la gent del territori amb bona fe, però que no estan tant bé. Però tu no pots dir re si no li pots oferir un dissenyador que li faci bé. El resultat és el resultat.

El que sí que hem fet és anar alineats en alguns aspectes més, en altres menys. Per exemple, en els temes de discurs sempre s'ha anat molt alineat. En el tema som poc partidistes, som transversals, per tant, si fem un acte no el fem només amb un partit, el fem amb tots. El mateix si ens conviden un partit: hi ha d'haver altres entitats. Si nosaltres fem un acte hi ha d'haver altres partits. Això és un projecte en positiu, inclusiu, participatiu, democràtic, concloent, etc. Aquí no veuràs mai ningú amb cap territorial ni en cap nacional ni de l'assemblea exterior, ni a xarxes, ni a cap acte, cap discurs que sigui negativista, contrari o que algú es pugui sentir ofès, perquè això, des d'aquí s'ha batejat la revolució del somriure. La gent no és "antiespanya", serem els millors veïns amb els espanyols, però volem que ens deixin ser veïns. Aquí no hi ha re contra re, ni llenguatge despectiu. Per nosaltres és un projecte inclusiu, amb la il·lusió, amb la gent s'apodera, perquè és de base, per construir un país nou, encara que hi hagi gent que hagi votat que no. Això s'ha aconseguit bastant.

Amb altres moviments socials és diferent. Amb entitats que són similars a la nostra, com Òmnium, que tenen unes finalitats diferents (centrats en la cultura), ells tenen una estructura més potent a nivell interna. Tenen 40-50 treballadors. Nosaltres som diferents:

per un aspecte va molt bé tenir molts treballadors, però per altra banda, a nosaltres no tenir tants treballadors ni recursos ens ha permès extreure la creativitat, l'enginy i d'apoderar la gent. Ells poden fer certes coses, però nosaltres, el fet de no tenir tants treballadors, ens ha permès que tots els eixos territorials tinguin una capacitat de fer coses espectaculars.

Per exemple, la Via Catalana o les mobilitzacions que s'han fet aquest últim any va col·laborar Òmnium, tota aquesta moguda no l'hagués pogut muntar Òmnium perquè té uns treballadors que poden donar instruccions a algú, que ho farà o no. Però en aquest cas, tenim unes xarxes territorials amb gent apoderada que ens permet fer moltes coses: gestió d'autocars, convocar a la gent, muntar la via per trams, etc. Això no ho pot fer ningú més que nosaltres. Som una organització que podem fer aquestes coses, la única del país. Una similar que potser si que podria fer una cosa similar és la PAH, que també tenen voluntaris, pocs alliberats i també funcionen per nuclis de voluntaris, que en aquest cas contra els desnonaments. Nosaltres seriem un mix entre les dues coses, un mix que també funciona en xarxa i articulació de persones apoderades, que estan molt motivades i que tenen ganes de fer coses, i a mix camí d'aquestes estructures.

6. Teniu periòdicament reunions específicament sobre comunicació? Cada quan?

De la Comissió de Comunicació tenim una reunió cada 15 dies. En aquesta Comissió de Comunicació hi ha diversos equips de treball, que es van reunint entre ells de manera presencial o virtual. Per exemple, en temes de disseny i campanya a vegades em fet reunions per skype. Aquestes persones es poden trobar abans o després o quan es reunim nosaltres, la setmana següent, això ho tenen bastant obert.

7. Quantes persones sou a la Comissió?

Amb els de l'equip de suport i tot devem ser unes deu persones. Això vol dir feina desigual. No és com un gabinet de comunicació.

8. Compteu amb un pla de comunicació detallat?

Sí. Però funcionem de manera diferent, però tenim un pla de comunicació anual, on marquem els objectius, el disseny mare de campanya (tot i que després en funció del que passa es va fent). Per exemple, el 2013 anava lligat amb el tema de la Via Catalana, al 2014 anava lligat amb tot el tema de la diada, però també amb l'objectiu que havien de tenir tothom que era el 9N (Ara és l'hora, imatge de la urna, que ells van ser els primers a fer servir, també lo del Sí-Sí). Ara hem començat amb el "On tot comença", que és un paraigües

comunicatiu on hi anem posant les diferents coses, on hi haurà la diada, la campanya del 27 de setembre, les coses que es faran amb Òmnium (rellançament de la campanya Ara és l'hora, tot i que diferent). Tenim un pla intern nostre, una cosa que està dins el projecte del pla de treball anual és el re-disseny de la web. Com que en el nostre cas les urgències sempre passen per sobre de tot, la web és una cosa que hem anat deixant de banda. Ara que es té una mica de temps, ens hi hem posat. Si mires la web, esta feta amb bona fe i de manera voluntària. Cal que sigui més visual i estèticament atractiva.

2012: va ser néixer i muntar la diada amb una sabata i una espadenya i es va fer tot alhora.

9. Feu una auditoria de comunicació?

Auditoria directament no, ni externa ni interna. El que si que fem és que com que nosaltres fem Assemblees generals cada any, fem un informe de gestió. A partir d'aquí, es fa com una espècia de tancament de resultats, però no tenim temps de mirar com ho podríem haver fet. La part positiva és que no tenim temps de fer l'anàlisi, però com que ho anem construint sobre la marxa, automàticament ja anem descartant errors i anem agafant altres coses i anem canviant.

Comunicació corporativa

10. Com s'estableix la relació amb els mitjans de comunicació?

Quan érem una entitat nova, al 2012, trucàvem nosaltres als mitjans. A partir de la diada del 2012, sí que ja ens van començar a fer cas. Ens anàvem a presentar. El que fèiem era tirar de professors i periodistes que coneixíem d'altres àmbits. Si algú havia treballat amb algú d'ells o alguna cosa doncs aprofitàvem el contacte. Per exemple, la Mònica Terribas havia sigut professora meva, i altres que coneixien d'altres mitjans vam anar fent per a que ens anessin coneixent. Això va ser l'inici que era anar-se a presentar. Després, la relació ja va ser més dinàmica. El que fem són trobades amb mitjans, a vegades més obertes amb la Carme i algú de comunicació o també atensem a periodistes individualment. Nosaltres no filtrem res, però si que contextualitzem la informació que surt d'aquí l'ANC pel que fa a les campanyes, etc. Els hi aclarim coses. Es queda físicament, per telèfon, whatsapp, etc. I fem aquest seguiment. Una cosa que si que no hem fet mai és queixar-nos per les publicacions, el màxim que fem és dir-li's si alguna informació és incorrecte i per si ho poden corregir. Per això fem la contextualització, per evitar mals majors. Tu en un periodista, com a

professional de la comunicació, que està regulat, no ets ningú per dir-li que canviï un text, però el que sí que li pots dir és que replantegi una cosa perquè no és correcte.

ANC: Organització política

Fem notes de premsa també, i comunicats. Els hi enviem a tots els mitjans per igual, no filtrem mai res a ningú, ni exclusives. No podem donar informacions en exclusiva, però si que intentem minimitzar incendis.

Els hi enviem a tots els mitjans. Aquí han vingut centenars de mitjans internacionals a fer entrevistes i està obert. Fins i tot, periodistes de mitjans que no són gens amics. Per exemple, nosaltres quan fem una Assemblea general els periodistes poden estar de principi a final a l'assemblea, això en un congrés d'un partit és impossible. Quan es presenten els números, etc. poden ser-hi sempre. Per tant, transparència màxima. El que no farem, òbviament, és donar documents molt específics. Un altre exemple, El Mundo ha vingut i ha trucat per informar. Té un tracte cordial. Altres com la Razón, ja no tant.

11. Quines són les eines que utilitzeu per relacionar-vos amb el vostre públic? Per què?

La nostra fortalesa rau en el nostre públic. Com que no teníem manera d'arribar als mitjans, als grans mitjans, tiràvem bàsicament de xarxes virtuals i socials. Això significa que alguns mitjans ens feien cas com a altaveus per arribar al gran públic, uns més i altres menys. Per exemple, vam començar al 2012, que ningú sabíem qui érem. Amb tota la raó del món havíem de demostrar qui érem, no només que volíem fer, sinó també que teníem capacitat, etc. Al cap de 6 mesos de crear-se l'ANC, al 10 de març al 10 de setembre, el que demostrarem era el que érem capaços de fer. Llavors amb totes les mogudes que hem anat fent s'ha anat incrementant. Això clar, si no hagués estat per xarxes virtuals i presencials no haguéssim arribat. Això va ser una mica el boca-orella o els centenars d'actes que es van fer per tot el país és el que ens va permetre arribar a la gent. Per arribar a la diada del 2012 vam fer, si no em falla la memòria, 550 actes durant l'estiu. Això no s'havia fet mai en cap campanya en el país. Vam mobilitzar 150.000 persones. Després per cada campanya s'ha anat fent el mateix i és una constant per anar esclafant. Això ens va permetre arribar a la diada amb més de 1.000 autocars, que no havia passat mai a Barcelona. Això mentre els mitjans no ens feien cas. Jo recordo a La Vanguardia el dia de la Diada van treure una pàgina amb totes les explicacions, però el nom de l'ANC sortia en un últim paràgraf molt petit. Al dia següent 16 pàgines, a portada, etc.

La gràcia és fer servir canals convencionals de comunicació de mitjans, però això demostra que si nosaltres anem mobilitzant xarxes virtuals i xarxes presencials sense els grans mitjans (en aquest cas La Vanguardia) demostra que els mitjans ja no són el que eren en aquest cas. Hi ha un canvi de paradigma polític però també comunicatiu.

La Vanguardia: no ha entrevistat mai ningú de l'ANC.

12. D'aquestes quines creus que són les més eficaces?

La combinació de tot. Nosaltres, per exemple, tots tenen el seu paper. Hi ha mitjans que ens són més propers en línia editorial (Ara, Avui, etc.) i que ens han ajudat bastant i ens han donat més espai, hi ha digitals que també (Vilaweb, etc.), que ens han ajudat també. Però les xarxes socials, l'ANC és la organització política dels Països Catalans que té de llarg més seguidors a Twitter i Facebook, al Youtube tenim vídeos que han superat el mig milió de visualitzacions. Hem generat *trending topics* a nivell mundial també. És a dir, ha estat una combinació de tot, perquè sense xarxes socials, sense els mitjans, sense tota la feina de la gent amb desenes d'actes que es fan cada setmana... Hi hagut setmanes que hi hagut una cinquantena d'actes a tot al país. Això no ho fa ningú. Ha estat la combinació de tots els factors, perquè els mitjans de comunicació tradicionals no ens han beneficiat. Molts mitjans ens han vetat o ens han volgut portar, alguns sobretot els espanyols, com un mica de fira. Però clar arribes on arribes. Això vol dir, que també necessites una estructura amb xarxes virtuals, amb xarxes presencials que també les necessites. No pots ser una operació de màrqueting només. Jo per exemple amb mitjans alguna vegada hem enviat algú però perquè ens entrevistaven, però no per entrar en debats, etc. perquè nosaltres entenem que el que hem de fer és anar construint i sumar gent en aquest projecte i fer-ho d'aquesta manera entenem que no és la forma. Igual el proper coordinador/a que entri (ell ja se'n va perquè no pot repetir), decideix que si. Però mentre estigui jo no.

13. Com es gestionen els intangibles de l'ANC relacionats amb la personalitat corporativa (reputació, imatge, valors, etc.)?

En aquest cas es tracta de ser coherent amb el que vens. Si no ho ets aleshores no té cap mena de sentit, perquè és quan t'inxampen i entres en contradiccions. Els valors aquests, nosaltres per exemple tenim uns estatuts que ho defineixen, tenim un full de ruta que ens marca la pauta política a seguir durant l'any, tenim els plans de treball de comunicació, tenim la Declaració Fundacional de l'Assemblea. Tot això va alineat, nosaltres estem projectant i liderant un moviment específic, que és democràtic, participatiu, inclusiu i que a més a més, té un aspecte festiu (com la diada, que apoderes a la gent, però que la gent

reivindiqui i que a la vegada s'ho passi bé, que marxi amb un record). Tot això nosaltres ho fem en aquesta línia. No podem, per exemple que Catalunya és només per els catalans, només el català com a llengua. És un projecte cívic, per tant, no pots dir aquestes coses perquè ja estàs traient els teus principis.

Els intangibles i la reputació de marca va sempre molt lligat en que el que prediques amb el que fas tingui un sentit. Per tant, nosaltres intentem ser coherents, a vegades ho som més i a vegades menys. Per exemple, això del partidisme, nosaltres si som transversals no podem dir que ens agrada més aquest partit o l'altre. El que hem de fer és que tots els partits vagin alineats i vagin a una.

14. Com es gestionen els intangibles de l'ANC relacionats amb la marca (posicionament, construcció de la marca, etc.)?

El posicionament de la marca era primer saber on volem anar, on volem ser, etc. Ens vam marcar tots els objectius, com ets tu, qui vols ser... això ja ho tens clar. I després com ho projectes això. Clar, si nosaltres volem una imatge d'inclusivitat no hi podem posar l'estelada, perquè l'estelada és enemiga de molta gent. L'estelada té unes connotacions que no. Això és un projecte col·lectiu. Llavors, es comença pel logotip: una pastilla de marca com una entitat qualsevol que no saps que ven. L'únic que et diu és "Assemblea", és a dir, moviment de base, ".cat", que et diu que és de Catalunya. Però perfectament podria ser una altra cosa. Una pastilla que és neutre, elegant, etc. que et dona els tres angles rectes del fet d'un to institucional, però que té una part desenfadada que és l'altre angle que és un anem a fer coses diferents. Volem donar una imatge seriosa i institucional però també de marca, que la centrem en una institució que dona confiança. Si tu generes confiança el teu discurs genera confiança. Després totes les imatges que creem i tot, són missatges inclusivius, que intenta mobilitzar la gent convençuda però convidar també als no convençuts. És a dir, que es sentin interpel·lats.

Per exemple, pel cartell de la via catalana (ara és l'hora), es va fer un focus grup que va certificar que la bandera estelada és la dels independentistes, però que la senyera és la de tothom. Això va fer que la Societat Civil Catalana, que va fer un acte per la diada de Catalunya a Tarragona, que es deia "Recuperem el seny, recuperem la senyera". Això ha fet que els altres anessin a remolc nostre.

"Omplim els carrers, omplim les urnes". Tema de dret civil, democràtic. Qui pot estar en contra la democràcia?

Quan vaig pel territori el que els hi dic és que treguin l'estelada, perquè sinó no hi anirà ningú, aniran només els convençuts.

Tota la imatge de marca, per tant, va a remolc del relat que hi ha a darrere.

15. L'ANC ha aconseguit que s'identifiqui el color groc amb ella, però també amb tot el moviment independentista. Com gestioneu la identitat corporativa de l'ANC?

Per algunes raons teòriques i algunes de pràctiques. Això va sortir per la via Catalana del 2012. El que nosaltres veiem és que a vegades necessites tenir un element identificador. Nosaltres vam començar al 2012 fent servir una mica el color verd, però on va acabar de quallar. Nosaltres veient altres experiències que havien agafat com la revolució d'un color concret (taronja (Ucraïna), vermella (Tailàndia-budisme), etc.). I vam començar a buscar un color, però estaven tots agafats. Vam triar el groc perquè ho vam lligar amb la via Catalana. Amb aquesta via vam innovar amb coses, per exemple el tema dels trams i d'inscriure's, que ningú no ho havia fet mai. Això va canviar el paradigma. Això va ser d'una estratègia comunicativa per fer-li entendre a la gent. I llavors aquí va començar a i si venen samarretes que ens ajudin a finançar la campanya i ho convertim en el relat que clar per veure's tens dos opcions: si passes per sobre amb una avioneta (que nosaltres teníem clar que teníem contractada una avioneta que ens faria tot el recorregut aeri), però també des de terra amb la gigafoto, necessitàvem un color que es veies des de l'aire que hi ha persones. Si tu et poses des de l'aire amb la carretera és negre i ha de contrastar. I si et feies fotos en nuclis urbans darrere tenies blocs de cases. Tenim problemes que segons la superfície a vegades queda un groc més canari o un groc més ataronjat, que era la idea que es tenia. Amb l'excusa aquesta, vam dir, doncs fem un *pack* amb aquests colors, uns lots pel tema aquest. En aquest cas el que fem escollim del blanc o el groc. Amb el blanc sabem que és un color que es pot relacionar per exemple amb el Real Madrid, amb les connotacions que comporta, i nosaltres amb la idea d'inclusivitat, etc. vam decidir el groc.

Per la Via Catalana, el que reforça la idea d'inclusivitat és que ja al 2010, però sobretot a partir del 2012, senties parlar castellà, català i altres idiomes.

No som "antiespanyols."

16. Teniu unes pautes d'actuació pel que fa les xarxes socials?

Sí. Tenim tot un reglament que també s'envia per tot el territori, on s'explica una mica el funcionament. Ara s'ha fet unes jornades de formació de funcionament bàsic. Però també una mica de pautes comunicatives, per exemple, com ha de ser el discurs, etc. (element que

normalment ningú marxa de mare, tot i que a vegades ha passat alguna cosa). Es supervisa i es mira que no es digui res estrany. El que també es fan són estratègies, quan toca, al fer campanyes potents, per incentivar la participació, per a que s'inscriguin, per vendre el material per finançar tota la organització (escenaris, etc.). així, es fan estratègies adequades per a cada cosa. Per exemple, per mobilitzar la gent de cara al vot exterior.

17. Teniu eines de monitoratge per a les xarxes socials?

Sí, les pròpies de cada xarxa social i altres com Hootsuite, per exemple.

18. Un dels aspectes més importants de l'Assemblea són les seves campanyes, tant dels 11 de setembre, com d'actes organitzats per Òmnium o altres entitats independentistes. Des d'un punt de vista comunicatiu, quin és la gestió que feu d'aquestes diferents mobilitzacions?

Una de les coses que fem és enviar notes de premsa. Una altra és a la diada del 2012 no perquè ho estàvem construint tot, però al 2013 amb la Via Catalana, després es va passar a la V, que es va convertir en l'Ara és l'hora. Va en paral·lel, són les dues coses, per no saturar la web nostra, perquè així ens entra gent, perquè de l'altre manera no ens entraria a la nostra web de l'ANC (a més amb l'estètica que té). Les altres webs que hem fet són com maques, estan molt bé. Perquè hem centrat tots els esforços a fer això. Es fan aquestes webs, es fan campanyes de comunicació específiques per difondre aquestes webs (rodes de premsa, etc.). Una cosa que ja vam començar al 2013, quan vam presentar la Via Catalana, ja vam anar escalfant l'ambient. El que vam fer va ser amb l'Assemblea general, va ser dir que faríem això allò, però per convertir-ho en un al·licient comunicatiu, però també per la gent que participa allà, diem que allà presentarem la diada. Això ens va anar molt bé per Girona, ens va anar molt bé a Tarragona, on vam presentar la V. Aquí va en aquesta línia. Tot això, ens permet escalfar una mica. A partir d'aquí el que hem fet tradicionalment és conceptualitzar al final del mandat del secretariat (el que acaba ara), conceptualitzar la diada, ara hi haurà una reunió per fer-ho, llavors es presenta a l'Assemblea General, es fa que vingui gent, que hi hagi l'acte molt ple, etc. Després presentem després de les eleccions el nou secretariat, per tant, nosaltres ens ho mirarem des de fora. Maig-juny, es presentarà la mobilització en gran: obertura de la web d'inscripcions pels trams que hi participin, el material de marxandatge per finançar la campanya, etc. A partir d'aquí, sobretot a partir del mes de juny, un cop la gent resolgui la incògnita del què farà l'assemblea, a partir d'aquí es fa la campanya a través de xarxes territorials, presencials, virtuals, per correus, mitjans de comunicació, etc. Comença la

maquinària per dinamitzar la gent. Això vol dir fer que centenars i centenars de persones s'apunten. Molta gent no s'apunta, per això. Aquesta gent també l'has de gestionar comunicativament, això vol dir a fer que s'inscriguin a que ens ajudin, per tant, presentar una web potent, dinàmica, funcional, etc. Però aquesta persona que s'ha apuntat també li has de passar informació periòdicament; informació pràctica, el dossier dels participants, recomanacions, etc. Amb aspectes que reforcen la imatge de marca, però també informació pràctica com el tema dels autocars. Això es per la gran campanya, perquè és la més visible i molt complexa.

19. Tenint en compte que hi ha moltes Assemblees locals repartides per tot el país, però també per a l'estranger, hi ha un control des de l'assemblea central pel que fa als temes de comunicació externa d'aquestes?

Les sectorials hi ha que són més coixes i d'altres més potents, com les territorials. Hi ha que funcionen més i n'hi ha que menys, qüestió d'economia. Fan el que poden. Hi ha que funcionen molt bé, que fan molts informes i que tenen la seva via comunicativa: el seu Facebook, el seu Twitter, el seu web, etc. pengem documents, ofereixen assemblees territorials, etc. Anem una mica coordinats, però cadascú fa la seva feina. Nosaltres no som una organització vertical. No diem: algunes coses les vull veure, a vegades si, però fem confiança. a vegades hi ha emergències també per això. Es diu per exemple, les formes, se'ls hi diu que no ens hem de posicionar a nivell partidista, etc. No podem dir, per exemple, que Catalunya ha de tenir un model econòmic x, perquè no ens podem posicionar. Podem dir que hi ha similituds, etc. però no posicionar-se.

Les territorials funcionen coordinades amb nosaltres, però lògicament nosaltres els hi passem i ells fan d'eco i fan lo seu.

Les assemblees exteriors van amb la seva dinàmica pròpia. Hi ha una comissió de comunicació internacional, on també hi som nosaltres, però també funcionen de manera autonòmica. Hi ha una persona, (en total en som 3 de comunicació) i aquesta persona és el que fa això, ens tenen informats i això, per fer campanya i nosaltres els ajudem. Normalment ho fem via correu electrònic, tot i que també a vegades alguna reunió, etc. La persona més activa que tenim d'Assemblea exterior viu a Basilea.

Comunicació de crisi

20. Al ser un moviment social ideològic, teniu més possibilitats de rebre crítiques. Teniu algun pla de crisi o algú que s'encarregui d'aquestes situacions?

Sí que en tenim. Tot i que és com tot, no se'l mira ningú. El vam fer, el vam demanar formalment a un professor de la URL, que havia estat director de comunicació de Port Aventura. És company d'una membre de la comissió que també és professora d'aquesta universitat. Es va enviar, es va compartir, però és d'aquelles coses que cal obrir en cas d'emergència, però en cas d'emergència ningú hi pensa.

No hi ha ningú dedicat a la comunicació de crisi. Això vol dir que les persones encarregades de comunicació correm i ja ho intentem solucionar.

21. Quines situacions de crisi us heu trobat?

Agost-setembre any 2014: per desmotivar a la gent per anar a la V, van sortir dues coses. Una va sortir pel tema d'Hisenda i de la Llei Orgànica de protecció de dades. Per una entitat sense ànim de lucre, hi ha una comptabilitat única, i s'ha de contar tot de les territorials i tot, però ens ho han de passar. I això vol dir que les factures que fan i ells la declaren però no els hi passen i llavors ells no podem dir si ho han pagat o no. això ho va filtra el Mundo o la Razón i em va tocar sortir per explicar als mitjans. Que estàvem pendents de recollir tota la informació i posar-nos al dia amb tot.

Un altre exemple, en el mateix moment. Nosaltres a l'Assemblea general de Tarragona per excedir has de ser soci o simpatitzant i acompanyar d'un soci que et validi. Allà hi va haver una mica de descontrol a l'hora dels accessos i algú va accedir amb un llapis a un ordinador i va agradar dades. En aquest cas, les dades no era la base de dades de l'ANC, sinó que veia qui entrava i qui no si era soci o no. No es podia accedir les dades dels socis. Aquest va treure això i ho va filtrar. Ràpidament ens vam posar en contacte amb els mitjans i els hi vam dir que no era la base de dades de l'ANC. Només podia veure si estaven al corrent o no de pagament. Els hackers intueixen qui va ser però no sabem exactament si va ser algun *cracker* pagat pel CNI o què. A més, va ser abans de la diada.

No va aconseguir res, perquè nosaltres tenim cada dia molts atacs a la web de l'ANC i tenim la seguretat molt potent.

Comunicació comercial

22. Per a les diferents campanyes de les diades, etc. heu elaborat molts productes propis de l'ANC, com s'ha gestionat aquestes accions de màrqueting?

Les accions de màrqueting sempre van molt lligades a les diades. Tot lo altre que hem provat no ha acabat de funcionar. Clar, diuen jo em compro lo de la diada i ja està. S'ha de dir que vam innovar en coses noves i tot, i a més a més, clar que tu hagi venut centenars de milers de samarretes, això ni el Barça. Potser si, però globalment. Nosaltres només ho venem aquí. Potser ho vam superar. Hi ha gent que se l'ha anat posant i gent que no se l'ha posat més.

Amb el tema de màrqueting vam començar a treballar com vincular-ho amb els mitjans, si ho donaven o no ho donaven. Finalment no ho permetien, però si que vam donar a través d'ells, a través de les seves botigues. Per exemple, la botiga de Vilaweb tenia unes cues espectaculars. Aquí també. Vam crear una expectativa que la gent volia anar i tenir la samarreta. Fins i tot gent pensava que sinó tenia la samarreta no podria participar.

El pla de màrqueting l'anem improvisant sobre la marxa, però va tot lligat amb el relat, amb el tema financer, que ens ajudin... A partir d'aquí vam anar obrint nous canals de distribució: vam començar el 2013 amb Vilaweb i tot plegat, les botigues virtuals dels mitjans que van voler, tot i que vam anar amb tots. Tot i que també per exemple vam parlar amb uns supermercats a veure si les podien vendre: Aldi, Spart, etc. ho van començar a vendre. Amb el primer que vam començar va ser el Bon Preu Escat. Una cosa que funcionava molt bé és que en aquest supermercat ens van haver de liquidar tot el tema del material. Eren uns 50.000 o 55.000. Ens van dir, us liquidem això, però hi ha unes quantes samarretes que no les tenim, han volat. Clar si et roben... Si et piratejant a més vol dir que has triomfat, és trist dir-ho.

Vam fer un experiment, però vam veure que era l'últim, perquè era un canvi de paradigma. Era el fet dels DV's. Vam fer un tiratge de 200.000 dv's després de la via catalana i ens van quedar bastants. Això demostra que la gent ja no vol això físic.

Lligat amb el tema màrqueting va tot també lo del relat. L'any passat i el 2013, quan vam fer el salt qualitatiu. Amb el tema de l'apoderament, la imatge que vam projectar. El tema que tu fes història, tu ets protagonista d'això. No és allò de si no vas amb una manifestació ningú et trobarà a faltar, no, si hi faltes tu no serà el mateix. Col·labora amb els voluntaris,

etc. Hi ha coses de màrqueting, d'altre de relacions públiques, comunicació. Però va tot lligat.

23. Com es decideixen les diferents campanyes publicitàries? Qui les fa?

Com que tenim els recursos que tenim, de publicitat en fem molt poca. Al 2012 vam fer una mica de publicitat per la diada, perquè ningú ens coneixia i per donar-nos a conèixer. Però hem fet molt poca. Molt rarament n'hem fet, ho fem via xarxes virtuals i si fem aquí alguna roda si hi ha la Carme i tot, de sobte et venen vint o trenta mitjans. Si vas a presentar la diada o alguna cosa d'aquestes és multiplica per dos. En aquest cas, el tema de la publicitat ho preferim fer entrar per notícies que per una altra cosa.

La publicitat es finança a través de l'aportació dels socis, donacions, marxandatge, etc. O si algú fa una aportació. En aquest cas la publicitat la fem molt raraoment. El que si que vam fer és quan vam fer la campanya ara és l'hora, vam fer una campanya de 0. Amb el suport d'Òmnium a l'assemblea, ens va permetre guanyar molt fons. Tot el finançament de la campanya ara és l'hora no venia d'Òmnium i l'assemblea, tot era a partir de la gent que anava aportant diners, institucions més grans o més petites. La gent posava el que creia i el que podia. En aquest cas, vam fer cartells per a busos en algunes ciutats on ens van deixar. Per exemple, als accessos de la Pl. Catalunya en vam posar els edificis de la Generalitat. Després pancartes per tot arreu, que ho penjava la gent del territori. I aquetes dues grans lones: una al portal de l'àngel (una concessionària gestiona tot això i treballàvem nosaltres amb la central de mitjans, perquè és molta feina, negociant). Per la pedrera vam rebaixar un 50% negociant, però vam pagar molt, però ens va costar molt. La lona aquella, va ser una foto per tots els que passàvem per la via laietana, passeig de gràcia, perquè tothom fa fotos a la pedrera. Per això vam posar imatges petites en diferents idiomes. Només podia ser un mes, i aquesta lona la vam posar a l'alçada de Martorell, on el peatge, hi ha un tros de muntanya, la vam posar allà. Que quedava espectacular.

La lona aqueta de la pedrera i tot això, els opis, etc. hi ha algunes coses que si que fèiem nosaltres, però bàsicament funcionava amb el tema d'una central de mitjans. Estem parlant de mil opis, de tanques publicitària, etc.

Comunicació interna

24. L'ANC té una estructura complexa: té l'assemblea central, les territorials, les de l'estranger, més tot un seguit d'organitzacions, com "Bombers per la independència". Com es gestiona la comunicació interna? Quines eines emreu?

Tenim una Intranet que es fa servir més o menys, que bàsicament són temes tècnics i després tenim també el tema d'un correu de comunicació interna, que bàsicament s'envia només a assemblees territorials, sectorials i exteriors, per donar instruccions, per parlar de temes concrets, etc. En funció del que hi ha s'envia informació, etc HI ha a més un butlletí que s'envia setmanalment a tots els associats, generalment dimecres. I tot el tema del web. Moltes assemblees territorials tenen butlletins propis amb la informació que envien a la gent.

Comunicació financera

25. Com gestioneu el tema dels donatius des del punt de vista comunicatiu, per aconseguir aquestes col·laboracions econòmiques?

Aconseguir més donatius costa molt. Amb els donatius ens hem pogut molt al final amb tota aquesta campanya de màrqueting per tema de les diades: hem venut moltes estelades (que posa assemblea a baix), etc. Però la gent t'ho compra però bé... a vegades hem fet samarretes i surten o no. el que fem també és que les persones que parlen a les assemblees generals vagin amb les samarretes i llavors la gent ho visualitza i ho volen comprar, si fem paradetes, etc. Intentem pensar coses petites que ens ajudin.

Altres

26. Carme Forcadell és la cara visible de l'Assemblea, com es gestiona comunicativament aquesta personalització pel que fa a la seva imatge, discursos, entrevistes, etc. ?

És que no ha estat buscat. El lideratge de la organització i de la Carme ha crescut en paral·lel, no ha estat premeditat. Si és una assemblea de base. És com la PAH. S'ha donat aquesta circumstància. Té estudis de periodisme i filologia, per tant, sap tractar amb els mitjans i ha anat creixent en paral·lel l'organització amb la presidència i això també ha fet que sortim més als mitjans perquè surt la Carme. Ella fa molts actes, voluntaris, que se li paga la benzina i ja està. Hi ha llocs on has de tenir un to més *mitinero*, n'hi ha que han d'anar dirigit només a convençuts, l'altre per no convençuts.

Tenim contacte constant amb els de comissió i de presidència. Hi ha molta autonomia, de tant en tant anem parlant, però en aquest cas no fiscalitzem. Ens poden dir, baixa el to, però no hi ha hagut cap mena de problema mai.

27. La comunicació, tant interna com externa, és un dels àmbits essencials pel funcionament de l'ANC? Si és que sí, això es reflexa també al percentatge de recursos destinats a aquestes accions?

El percentatge de pressupost que se'n va a comunicació és molt petit. En el capítol 1 que és de personal estem parlant de tres persones, en aquest cas... pensa que són 12. Clar, si compares amb la resta hi ha altres sous. A administració hi ha dos sous i els de recepció i una persona de marxandatge. Però clar de capítol 2 en tenen més. Tot el que hem fet d'elles campanyes han tingut superàvit. La campanya de "signa un vot" que no tenia cap mena de res, va acabar també amb superàvit. Clar aquest superàvit es reinverteix en alguna altra cosa.

No tenim assessors de comunicació, però hi ha un seguit de gent que demanem consell puntualment. Per exemple, el tema del disseny, tenim dissenyadors voluntaris, però el dissenyador de referència és el Jordi Calvís, que és d'*Antiana*. Hem treballat també amb una empresa que es diu *Boom* (envàs on vas). Tots de manera desinteressada col·laboren. Quan els necessitem només. Els hi diem cap a on no la volem orientar, etc. Fa gràcia perquè a vegades els hi passem propostes i li comences a dir coses i et diuen que què coi fas si ja ho has trobat tu sol, no?

28. Quins creus que són els punts febles que teniu comunicativament i que hauríeu de millorar?

Punts febles molts. El tema de la web, és una d'aquelles coses que tenim pendents i que al millorar perquè és una de les imatges que donem a través de la web, perquè no està d'acord amb el que és la institució. La organització té molts defectes. Moltes coses les faria tal i com les hem fet primer perquè no sabia d'altra manera i que ha fet també que ens haguéssim d'espavilar molt.

Altres coses: com que hi ha una comissió que és de discurs i missatge que va lligat amb tot això. Lògicament nosaltres hem fet discurs i missatge abans que es crees aquesta comissió que es va decidir sistematitzar. Clar, ara per exemple com que tenim gent que té més o menys no podem nosaltres no tenim disponibilitat no podem llençar les campanyes que voldríem llençar del tot. O no tenim els recursos suficients. Nosaltres anem fent, i a

vegades això que et deia del voluntariat, clar no podem fer certes coses perquè el resultat acaba sent el que acaba sent. I això acaba afectant a la imatge de la organització. Quan estàs en una fase de voluntariat i tu ho fas com bonament pots, hem de ser una piconadora. Per ser eficaços hem de ser eficients, eficaços vol dir aconseguir l'objectiu però amb el que tenim hem de ser molt eficients i hem de fer-ho molt bé. Clar, professionalitzar ens donaria més estructura, posar més gent, tenir més llibertat per fer més campanyes, millorar la sincronització amb les altres comissions... Però clar, les altres comissions també estan fent la seva feina, tots són voluntaris i a vegades doncs tenen molta feina i fan el que poden. I no pots exigir més. Aquí aprens a gestionar les persones i tractar les persones d'una manera molt diferent que en una organització vertical, perquè l'has d'apoderar, l'has de seduir per a que ho faci bonament. Hi ha gent que empalmat per coses que li hem demanat, i que després encara sigui amic, doncs vol dir que has fet alguna cosa bé. Això és el que milloraria.

També potser a vegades, des de la Comissió de Comunicació hem d'e fer autocrítica, en totes les altres també. Dir, escolta si tu en saps d'això posa-t'hi, perquè et necessitem. Perquè a vegades s'hi apunta altra gent que no en sap i que clar per venir a passar l'estona... Clar, jo ara em poses a la comissió d'administració em mates.

29. Quantes hores hi dediqueu a les tasques de comunicació?

Els treballadors que hi ha a baix han rebut missatges meus a les tantes de la nit, 24h al dia, 7 dies a la setmana, 365 dies a l'any. Fins i tot el dia de Nadal.

En aquest cas, la sort que hi ha hagut a l'ANC és que hem començat una sèrie de gent que estem o estàvem a l'atur en aquell moment. I hem destinat tot el que teníem aquí. Per això, aquí podíem fer fins a 60h setmanals, per exemple, i sense pics de feina, sinó que vas fent. Quan les diades, podia fer 100h setmanals, per exemple, dormint molt poc al dia. estem parlant que aquests anys, si no em falla la memòria dec haver gestionat uns 40.000 correus electrònics (2012-2015). S'ha de tenir en compte que és voluntari.

ANNEX 2

Entrevista duta a terme a Albert Martín, coordinador de la Comissió de Discurs i Missatge. Realitzada el 6 de maig de 2015.

Per començar...

1. He vist que teniu 12 comissions a l'ANC. Quines són?

Les comissions és un organigrama, que canvia segona la direcció de l'empresa que considera que ha de canviar. No canvia cada any, sinó que depèn. Per exemple, aquest any el Secretariat que es va fer a Tarragona ja es venia d'un pla previ, amb el que vam funcionar des del maig fins al novembre. A partir d'una reunió que hi va haver a Cornellà de coordinadors d'assemblees es va fer un nou pla d'actuació i aquest nou pla de comissió dona lloc a les comissions que hi ha actualment. De tota manera, el pla de comunicació el que fa és dir que hi ha tres grans àmbits d'organització interna i un altre gran àmbit és el d'activitats i influència externa. I el tercer àmbit, que és més aviat un paraigües, és discurs i missatge, que influència sobre les línies mestres de totes les activitats. Dins el que és la influència externa o dedicació al treball extern hi ha la Comissió d'Incidència Política i les Comissions d'Incidència Social que són tres: El País que Volem, Accions Sectorials i Accions Territorials.

Tot és horitzontal.

2. Em podries definir com s'estructura la comunicació dins l'ANC?

Comunicació és una paraula polisèmica. T'explico com estem estructurats nosaltres: Discurs i Missatge fa criteris i determinats continguts. Nosaltres diem que construïm Discurs i Missatge, perquè si després de tres anys l'assemblea no tingués un discurs i un missatge malament. El que sí que fem nosaltres és mirar els molts diferents llocs on hi ha elements argumentaris i construir el discurs. A nosaltres un dels encàrrecs que ens va donar el nou Pla d'Actuació a la Comissió de Discurs i Missatge era crear i definir quins havien de ser els valors de l'ANC. El que vam fer va ser buscar en els documents fundacionals, els documents bases, que és el document fundacional de l'ANC de l'any 2012, els Estats actuals i el Reglament de Règim Intern. D'aquests tres documents vam començar a extreure el que se'n podien anomenar valors. Ens en van sortir com una dotzena que, evidentment, és impossible recordar-los tots i, per tant, el que vam fer és veure tots aquells valors que apareixien dispersos per tots els documents, veure quins eren els que consideràvem prioritaris i amb quins volíem que s'identifiqués l'assemblea. En vam treure

tres, que es comencen a repetir a partir d'un cert moment, que són: democràcia, llibertat i justícia social. Són tres elements que apareixen en diferents llocs dels nostres documents. Nosaltres el que vam fer és dir: a partir d'ara que tothom parli d'això. Això és el que fa la construcció de discurs o discurs i missatge. A partir d'aquí hi ha dues elements: per una banda a nivell que tota la organització conegui això. ho fem a través d'una comunicació interna, per tant, arriba a totes les assemblees i es suposa que aquestes ho reenvien a la seva gent. Després amb sessions de formació que fem pel territori ho expliquem, etc. Però per una altra banda, això ha d'inspirar totes les interaccions socials que fem, tant a nivell parlat, a nivell de blogs, escrit, etc. allà on puguem interaccionar socialment. I com això, tota una sèrie de coses que hem anat fent des de discurs i missatge. Quan nosaltres volem o decidim que s'ha d'emetre o imprimir algun document (recentment hem fet un fulletó sobre els trens de rodalies). Nosaltres agafem els textos, que normalment el demanem a una sectorial (economistes, enginyers, qualsevol que correspongui) que ens envii argumentació. Aquesta la passem per una sèrie de filtres que tenim per fer-la adequada al segments de la població als quals volem arribar. I això li passem a un grup que és Comunicació Externa. Comunicació el que fa és buscar un disseny a través dels dissenyadors que tenim que estigui d'acord amb la imatge que volem donar, amb els criteris que des de discurs i missatge s'han anat dissenyant i es crea el document final. A partir d'aquí, el posa a disposició de totes les assemblees territorials de l'ANC. Les assemblees depèn del tipus d'instrument que siguin, si és un instrument destinat al tren de rodalies, per exemple, segurament el que farà la Comissió d'Accions Territorials serà, sabent que té aquest element, muntar un dia on es reparteixi massivament al llarg de totes les línies de rodalies del país.

3. Quins són els filtres que feu servir?

Tenim estudis sociològics de quin tipus de població considerem que és permeable que mitjançant una determinada argumentació puguin canviar el seu vot cap a opcions i candidatures independentistes. També sabem, aquests mateixos segments de població, quins tipus d'argumentació, de contrargumentació, de pors, recances tenen, que si resulta que les alimentéssim, encara els empenyerien més cap "al costat fosc". Llavors, doncs com sabem això, nosaltres ho hem analitzat i hem fet un llistat de verificació (*check list*), que qualsevol document que traïem, discurs que se li prepari a qualsevol, teòricament ho hauria de tenir en compte. El que li diem nosaltres a les nostres assemblees quan vaig a fer sessions pel territori, per la gent que s'hi dedica això pel territori és: escolteu si després de fer una cosa que us hagi agradat perquè us hagi quedat molt maca i li passeu la llista de

verificació i no podeu marcar cap “quadradet” és innocu. Però si podeu marcar un o dos “quadradets” està bé, ajudarà. Si, pel contrari, el que marcaríeu que això està creant algun tipus de rebuig doncs trenqueu-lo, perquè no val la pena repartir-lo, quedaríem molt bé amb nosaltres mateixos i amb la gent que ja esta convençuda, però com que no anem a convèncer els convençuts, sinó els no convençuts.... Per tant, això és un altre instrument que tenim.

Els valors han de tenir una traducció. Nosaltres diem sempre com que l'ANC té aquests valors i, en conseqüència, defensem això, el fulletó per exemple que hem elaborat sobre la LPI d'habitatge, en la portada posava “Perquè volem un país més just” i a dins t'ho explicava. Volem que el missatge tingui una coherència i, per tant, les seccions de l'ANC, sobretot les de caràcter més social, es basin en uns valors que tenim des d'un primer moment i establim aquesta línia.

Un altre element que vam fer sobre setanta eslògans diversos que vam recollir de diversos politòlegs i altra gent que ens va proposar, el vam passar pel filtre/llista de verificació i vam triar onze, que van apareixent a tot el que fem, també com a conceptes que s'expliquen quan tu parles.

Després també cada setmana editem les idees força. Per exemple, una que vam fer va ser: com que sabem que els sectors una cosa que podem fer per a que la gent canviï, la gent d'aquests sectors que són permeables a la influència dels motius que se'ls hi donin, per canviar de vot, una de les coses que tenien era inseguretat, una de les idees força que hem enviat a la nostra gent és: deixeu de parlar en condicional, parleu en present o futur. “Si fóssim independents...” i diguem “Quan siguem independents...”. Això genera seguretat. Un altre que va sortir la mateixa setmana de l'Assemblea de Lleida: comenceu a deixar de parlar de Catalunya independent i comenceu a parlar de república catalana, ja que hem passat pantalla, no serem monàrquics. Com és evident que quan serem independents serem una república, doncs parlem ja de república. A més, això dona una imatge més inclusiva, perquè tu no tens perquè ser independentista, però pots voleu viure en una república. Això és un altre instrument.

També tenim un guió de com elaborar quan una sectorial o una territorial vol fer el seu fulletó o anar a una ràdio, etc. per parlar sobre un tema concret, tenim un guió de les coses que han de seguir. Són uns consells, com per exemple, que no es parli mai que quan serem independents es podrà fer quelcom o serem així, perquè això ningú ho pot saber. No té sentit parlar de com serà Catalunya, si tindrà o no tindrà exèrcit o si hem de tenir o no

centrals nuclears, per exemple. Un altre consell que donem és anar en compte amb dir les coses que podem fer amb la independència, que no es diguin coses que ja podem fer amb la autonomia, ja que això et desacredita. I si estàs parlant amb una persona que coneix del tema i et desacrediten amb una cosa que dius, t'estàs desacreditant del tot, per tant, perds credibilitat i això no ens ho podem permetre. Són 10 punts que van aconsellant coses que s'han de tenir en compte a l'hora de fer un document.

Per tant hem creat aquests instruments: les idees força, la llista de verificació, els eslògans, els tres valors i els deu consells.

4. Com s'ha fet la llista de verificació?

Quan vam fer la Campanya Ara és l'hora, del 9 de novembre, és va fer una macro enquesta amb experts, un parell d'empreses expertes en això i a partir d'aquí es va segmentar la població: aquest tipus de gent té aquesta edat, vota aquests partits, llegeix aquests diaris, té aquestes qüestions que li poden convèncer o altres que li poden fer por i allunyar-lo, estan en aquestes comarques o barris, etc. Uns estudis sociopolítics.

5. Quantes persones en formeu part de la comissió? Hi ha tasques definides

A la Comissió de Discurs de Missatge som 13 persones. Tenim tres grups de treball:

- **Grup de construcció de missatge:** quan la comissió decideix, per exemple, que s'ha de fer alguna cosa de rodalies. Una cosa que estem fent, dintre del que és segmentar, a la vegada estem començant a treballar holísticament sobre les preocupacions de les persones. Per exemple, gent gran, jubilats i pensions. Ara per exemple, estem treballant sobre la gent gran definint en primer lloc a què ens referim amb la gent gran, perquè no és el mateix el jubilat de San Ildefons de Cornellà o de Santa Coloma de Gramanet que amb el seu sou viu tota la família, o el jubilat del Ripollès que el seu problema és un altre. És evident que hi ha d'haver un argumentari per convèncer que quan Catalunya sigui independent podrà seguir pagant les pensions tranquil·lament. Però un cop l'has fet, les persones tenen problemes diferents en una zona del país que en una altra. Per exemple, un problema relacionat amb la petroquímica ho tenen a la zona del tarragonès. Per tant, el que estem fent ara és, un cop que com a Comissió hem construït aquest criteris, anar a que el territori sigui capaç de construir els seus propis grups de discurs i missatge per a elaborar sobre problemes concrets que ells tenen i que ells coneixen també la solució.

- **Grup de difusió:** s'encarrega quan ja ho tenim tot embastat i tenim tots els materials, s'encarrega d'estar en contacte amb Comunicació per aconseguir que es faci l'instrument que s'ha decidit. Amb Comunicació el que fem és que els hi diem: hem pensat amb aquest públic objectiu, amb aquests continguts, quin tipus de material considereu que cal? Perquè potser no cal fer un flyer sinó que cal fer cartells. Això ja és feina de Comunicació, que són els experts d'aquestes qüestions. Aquest grup de difusió s'encarrega de vigilar que les propostes es tirin endavant i estar en contacte amb les assemblees territorials per veure quin ús se li pot fer als temes.

Un tema que estem a punt de treure és les diferents maneres de ser a Europa. Aquest segurament anirà a les territorials per a les parades que munten. Però en canvi, el tema dels trens de rodalies s'admetria una campanya específica, que exigeix una coordinació. Per això, el grup de difusió s'encarrega d'això i d'avaluar posteriorment quin ha sigut l'impacte a nivell de partit, quina ha sigut la receptivitat de la gent, quan fulletons s'han anat a les papereres, anècdotes (guardar-s'ho a la butxaca, al carro de la compra, etc.).

- **Laboratori d'idees:** és un s'elaboren les idees força, però també es fan per exemple focus grup. Es va fer fa poc un focus grup amb mestresses de casa no independentistes per veure aquest sector quin tipus d'argumentació tenien per contrargumentar d'una manera senzilla i adequada al públic al qual volem arribar.

Dins d'aquests tres grups es distribueix la gent de la Comissió i dins de cada grup es reparteixen la feina.

6. Hi ha algun grup que sigui més important que un altre?

No, més o menys tots són iguals, entre ells. Hi ha un responsable de cadascun dels grups i aquest responsable és a qui dirigim l'encàrrec i ell/a (construcció i difusió és una dona i laboratori un home) i ells es distribueixen la feina.

Els de construcció de missatge una de les coses que estan dins les seves missions hi ha la de rebre la documentació que una territorial vol treure per fer-li un repàs final. Això en la mesura que aconseguim que comencin a funcionar autònomament les diferents comissions que volem crear. En tot cas, el que nosaltres farem serà vigilar que s'hagin seguit tots els criteris. Això és una qüestió de repetició, a veure qui s'avorreix abans, dient "ei que no heu posat això, és qüestió de mirar-s'ho i ja està"

7. En Ferran Civit em va comentar que dins l'ANC hi havia unes quantes persones que eren treballadores de l'ANC, n'hi ha alguna a Discurs i Missatge?

No, tots som voluntaris.

8. Quin perfil professional tenen les persones que estan en la comissió de Discurs i Missatge?

És molt variat. No hi ha ningú que es dediqui professionalment a la comunicació, perquè nosaltres en certa manera el que fem és recollir de diverses fonts informacions. Un avantatge que tenim a l'ANC és que tenim de tot: tenim una capil·laritat enorme. Nosaltres no tenim perquè saber sobre economia, ni sobre pensions, perquè tenim una sèrie de gent a les sectorials. El que hem de fer és, a l'hora de dissenyar els criteris que he comentat, no és una cosa que exigeixi una gran especialització. Nosaltres de l'element a partir del qual vam començar a treballar va ser la segmentació dels sectors permeables. A partir d'aquí, els experts ens deien: llistat de motius, llistat de pors. A partir d'aquestes dues coses, construïm la llista de verificació. Pel tema dels valors, som nosaltres mateixos qui decidim quins valors tenim. A les idees força sí que tenim a part de la gent de la Comissió, al Laboratori d'idees tenim tres persones que són professionals: un publicista (que dona classes a la universitat i té una empresa pròpia), un director de màrqueting d'una multinacional i un psicòleg. Són socis de l'ANC i treballen voluntàriament, per això. En aquest sentit serien els més professionals diguéssim. A ells els vam buscar amb les dues sectorials (de màrqueting i de psicòlegs) i els hi vam demanar persones expertes en aquests temes. Així, agafem una idea, l'estudiem, en funció de la llista de verificació, que és la matriu a través de la qual treballem.

Jo, per exemple, sóc gerent. A la Comissió tenim també mestres i professors que estan acostumats a tractar amb gent, tenim una persona que té una empresa de muntatge d'actes, tenim un arquitecte, un advocat que treballa en assessoria d'empreses de comunicació (bufet propi), una persona aturada, etc. Per tant, diríem que com a Discurs i Missatge, tenint en compte que ja partim d'un estudi previ que ens dona els materials sobre els quals hem de treballar i que, a més a més, ens volem dirigir al conjunt de la societat, jo diria que com a Comissió el que estem representen bona part aquesta diversitat de la societat. I que, a l'hora de donar criteris o de construir aquest criteris permet veure les coses des de diferents punts de vista.

Pel que són els continguts estrictes tenim tota la organització de sectorials que són les que ens ho proporciona.

9. Per tant, podeu dir que sou una Comissió transversal dins de tota l'ANC?

En pla d'actuació, el dibuix que es concep de l'organigrama és concebia la Comissió de Discurs i Missatge com una mitja lluna, per sobre de totes les altres comissions. Jo no diria tant que és una qüestió transversal, sinó que és el referent del discurs i el missatge de l'ANC. Intenta unificar criteris, missatges. Dir que a l'hora de revisar el disseny que se'n fa de diferents elements. L'últim diari que hem fet hi apareixen diversos eslògans molts curts, això forma part dels onze eslògans que volem que es vagin repetint en qualsevol document o comentari que es faci, etc.

Nosaltres sabem, en la mesura que ens creiem el treball que s'ha fet, que una de les coses que és un motiu, un parell d'aquests sis sectors que és susceptible de canviar el vot, és les ganes de sentir-se protagonistes. Per tant, hem aconseguit exemples de coses que es podran fer quan Catalunya sigui independent que el que volen és protagonistes: "tu decideixes". Diríem que un cop creat el marc, la nostra feina ara és, per una banda assegurar-nos que el que es vagi produint estigui dins d'aquest marc i ser pesats amb el que no es fa bé. A mesura que et vas fent pesat, a veure qui es cansa abans: si tu de ser pesat que no ho facin o ells de no fer-te cas. És una qüestió de resistència. L'altre qüestió és pensar quins elements podem crear a nivell de tota l'assemblea nacional que siguin útils per a tot el territori, perquè com que el que estem fent és, amb els criteris generals, descentralitzar, hi ha algunes coses que són pròpies de tot el territori, com per exemple els trens. Estem buscant, quatre o cinc coses que siguin d'utilitat en tot el territori per a tot el territori. A partir d'aquí, accions territorials dissenya campanyes en concret. De totes maneres, com que el temps és breu i estem ja molt a prop del 27-S en aquests moments nosaltres ja no farem gaire cosa més que controlar, per una banda el tema idees força i d'una altra, controlar que els missatges es van concentrant en aquelles idees que nosaltres creiem que l'assemblea ha de transmetre i amb les quals l'assemblea s'ha d'identificar.

10. Incidiu també en el discurs intern de l'ANC? Quines són les seves característiques?

No. entenem que és Comunicació l'encarregat del Butlletí intern, per exemple. Comunicació són els encarregats de crear el disseny i d'acabar de definir les coses i el que tenen en aquesta comissió són tots els nostres criteris. A partir d'aquí, els continguts entenem que cadascú fa aquells continguts que creu que són interessants, en tant que Comunicació és el responsable de la Comunicació de l'ANC.

Jo com a responsable de Discurs i Missatge sí que estic en diverses Comissions de Coordinació de temes concrets, però més per donar la opinió que no per dir com s'han de fer les coses. Per exemple, el diari, quina coordinació té? El diari té una coordinació que si pel mes de juliol hem triat no sé quin tema com a tema central, per exemple les infraestructures, és més tema de coordinació que de comunicació estricta.

11. Teniu algun pla de discurs i missatge o algunes directrius a seguir? Si és que sí, quines?

No tenim cap pla, hi ha el llistat de verificació.

12. Teniu reunions periòdicament?

Sí, a nivell de coordinació. Però això és molt fluid. Quan nosaltres hem aprovat un fulletó passa a Difusió i ells és qui s'encarrega de parlar amb la gent de premsa pràcticament cada dia. Perquè a més, la persona responsable és la que està a l'atur.

13. Quines són les eines que utilitzeu per la vostra feina diària tant de construcció com de difusió del missatge?

El correu electrònic, *dropbox* (quan s'ha de revisar un document, etc.), *skype* (Reunions: perquè hi ha gent d'Igualada, de Manresa)

14. Quina relació hi ha entre aquesta comissió i Presidència?

a. Carme Forcadell (cara visible) – Treballeu les entrevistes, rodes de premsa, discurs en actes amb la presidenta...?

Presidència sap perfectament tot el que s'elabora des de Discurs i Missatge i, per tant, segueix els criteris. Va ser en un discurs de la presidència a un acte que es va fer a Cornellà després del 9N, on es va començar a ser pesat els tres valors de l'assemblea. Presidència està al dia (tinc relació permanent amb presidència, també a través del Comitè Permanent que ens reunim cada setmana), i quan cal parlar amb presidència perquè ha de fer algun tipus de discurs doncs parlem.

A la Carme Forcadell no li escrivim cap discurs. El que ella demana, amb la línia de les idees, diu, per exemple, hi ha en aquests moments alguna cosa que voleu que traiem? Com en aquests moments, estem funcionant des del desembre i tots aquests instruments que tenim ja deu fer entre dos i tres mesos, més o menys (març és quan vam construir/produir més aquests instruments. Després vam fer una cosa a finals de febrer i una última a principis d'abril. Però al mes de març ja estaven definits molts dels instruments). Sobretot

el que calia era aquests elements conceptuals: no parlis en condicional, comencem a parlar de república, etc. i això no és fàcil d'incorporar al discurs.

15. Tothom que ha de sortir en roda de premsa, etc. té clares aquestes directrius de discurs i missatge?

Ho dubto. Són dues coses: una, és saber-les i l'altre aplicar-les. El nivell de coneixement cada vegada és més alt i el nivell d'acceptació també és molt alt (ja que està pensat i respon en bona part als sentiments i formes de pensar dels nostres socis), però no és només que ho coneguis, sinó que el que és més problemàtic és absorbir-lo i fer-ho natural. Lo de la república catalana és més fàcil, però canviar el condicional pel present o futur, perquè normalment acostumes a parlar amb condicional. Per tant, no només és conèixer-lo sinó també integrar-lo a la teva manera de parlar i al teu discurs. De quina manera s'aconsegueix això? Doncs a vegades de la manera tant senzilla com ens passa que quan encara algú diu, per exemple al Comitè Permanent, alguna d'aquestes coses es rectifica, etc. i poc a poc la gent va fent el seu llenguatge.

Nosaltres els criteris els enviem a través de Comunicació Interna a tots els coordinadors de totes les assemblees. Això vol dir que d'entrada ho deuen rebre, a part del Secretariat Nacional, entre 750 i 800 persones que són la gent que té un càrrec de responsabilitat per tot el territori. A partir d'aquí, ja hi ha que ho rebota, hi ha que no, però com que aquestes persones són també els responsables de l'elaboració del discurs a nivell del territori, sigui que ho rebotin o sigui que no (algunes coses nosaltres ja indiquem que no s'han de rebotar, perquè tenen la seva importància), però si que amb el seu Secretariat es comenta, com totes les comunicacions internes que enviem.

A part d'això, les idees força per exemple apareixen en el nostre Butlletí, que arriba a 80.000 persones.

I a part d'això, premsa, en el seu llistat de coses a aconseguir, es suposa que a tots els seus referents de xarxes, tertulians afins, etc. els hi fa arribar.

16. Amb la Comissió Internacional hi ha especificacions?

No, en principi la comunicació és la mateixa. Si a la Comissió Internacional escriuen un blog i et parlen sobre la independència de Catalunya no han de parlar en condicional tampoc. El que sí que passa amb Internacional és que quan hem de fer alguna cosa, per exemple, les diferents maneres de ser a Europa, són ells els que ens proporcionen a nosaltres argumentació.

ANC

17. Es podria dir que la comunicació és l'eix principal de l'ANC o només una branca més o menys important?

I tant, és un dels eixos principals. Està clar que l'ANC és missatge, estem intentant canviar la realitat. Nosaltres concebem la realitat a partir dels determinats conceptes, que tenen el seu significat. Per tant, si l'ANC vol aconseguir una cosa que ara no és, evidentment ha de convèncer a gent i la comunicació és fonamental. També per altres qüestions. Per exemple, quan tu parles que el govern ha fet quelcom, tu has d'aconseguir que qui està a l'altra banda quan senti parlar del govern entengui que estàs parlant del govern de Catalunya. Això ja fa molt temps que s'utilitza. Per tant, la comunicació no és només comunicació en el sentit de comunicar idees, sinó també de comunicar conceptes que vulguin dir el que tu consideres que han de voler dir.

18. Quines vulnerabilitats i riscos creus que té l'ANC a nivell comunicatiu?

Som una organització que som com una mena de gelatina. L'ANC no és una estructura jeràrquica i s'estén per tota la societat d'una manera capil·lar. Una feblesa a nivell comunicatiu podria ser que és clar, nosaltres no tenim diners per invertir en una agència de comunicació. Per tant, la nostra feblesa és el fet que som voluntaris i que li podem dedicar el temps que podem. Si és que això es pot considerar una feblesa. Tenim un altre problema: nosaltres no hem volgut mai professionalitzar-nos. Només tenim alguns administratius i alguna gent en premsa, que és absolutament necessari, ja que es suposa que hem de durar poc i clar, no crearem una estructura gran. A més, les estructures tendeixen a burocratitzar-se i anem funcionant raonablement bé, segons els resultats que anem obtenint.

ANNEX 3

Segona entrevista a Ferran Civit, coordinador de la Comissió de Comunicació.

Realitzada el 24 de març de 2015.

- 1. Em vas dir que a la Comissió hi havia unes 10 persones repartides per grups de treball. Quins són aquests grups de treball i quina és la feina que fan cadascun?**

Els diferents equips de treball són: campanyes i disseny, audiovisual, xarxes socials i continguts web, relació amb mitjans i internacional.

- 2. Hi ha algun grup de treball que sigui més important que un altre dins la Comissió?**

Tots tenen la seva importància, però està clar que el primer equip és qui marca la pauta, el marc inicial, que després la resta d'equips ha de traslladar en el seus àmbits: disseny gràfic, espots, piulades, notícies, etc.

- 3. L'Albert Martín em va comentar que hi havia persones de premsa que eren treballadors de l'ANC. Sabries dir-me quantes persones són? Quines són les tasques que duen a terme?**

Tenim 2 persones contractades de Premsa. Hi ha un cap de premsa, que sempre hi ha estat des del principi de l'Assemblea, i una altra persona que porta xarxes especialment. Ara bé, en tot moment es complementen i compaginen xarxes, relació amb mitjans, supervisar dissenys i altres.

- 4. Aquestes persones estan dins la Comissió de Comunicació o hi ha alguna d'específica de premsa?**

Aquestes dues persones formen part de l'equip de relació amb mitjans i són membres nats de la comissió de Comunicació, on les decisions es prenen per consens entre tècnics, membres de la comissió que són membres del Secretariat i altra gent que col·labora si estan convidats a la comissió.

- 5. Hi ha algun altre càrrec relacionats amb la comunicació que rebi alguna mensualitat salarial o ajuda econòmica?**

Només aquests dos, tota la resta de gent, membres del Secretariat o no, som voluntaris i no percebem cap retribució ni dieta per la nostra feina.

6. En la majoria de comissions hi ha elements comunicatius. Totes les accions de comunicació de les diferents comissions passen per la Comissió de Comunicació o cadascuna és independent comunicativament?

Totes les campanyes exteriors passen per Comunicació a través d'una petició prèvia de les respectives comissions. Per exemple, la campanya d'estiu que acaba amb la Diada sempre es fa conjuntament des d'un inici entre aquesta comissió i la de Mobilització. Altres, són peticions d'altres comissions, com per exemple campanyes d'Internacional o la d'Ajuntaments per a la Independència.

7. Les accions que fan des de la Comissió Internacional passen per la Comissió de Comunicació? Els ajudeu i treballeu junts?

Acostumem a treballar colze a colze. Des de fa pocs mesos, Internacional té una persona contractada per a portar el tema exterior i físicament està amb els treballadors de premsa. Treballem conjuntament a l'hora de conceptualitzar campanyes.

8. Els hi doneu algun tipus de directriu a la Comissió Internacional?

Després de 3 anys de treballar conjuntament, hi ha sinergies entre les dues comissions i anem bastant alineats. Per tant, més que directrius, treballem conjuntament per aconseguir els objectius.

9. Tot i que l'ANC és una organització horitzontal, si haguéssim de fer un organigrama amb alguna mena de jerarquia, quin creus que seria i a quina posició estaria la Comissió de Comunicació?

L'Assemblea funciona sobretot en xarxa, tot i que hi ha un node principal que són les comissions del Secretariat, que és d'on surten la majoria de directrius. Si ho plantejem dins una organització més vertical, hauria de tenir un paper bastant amunt, ja que marca tota la comunicació exterior de l'organització i, fins i tot, crea conjuntament amb DiM el producte: els arguments per a sumar més independentistes.

10. A l'entrevista anterior em vas comentar que teníeu Pla de Comunicació. De quines parts consta el pla? Em podries explicar una mica quines són les directrius de cadascuna d'aquestes parts?

Fem un Pla de Comunicació anual o de mandat (cada any renovem el Secretariat) i marca les directrius bàsiques de Comunicació per al proper any. Conté imatge gràfica, eixos de discurs, eslògans, en definitiva, el paraigües comunicatiu. El 2012 no em va poder fer un

Pla de Comunicació perquè ens vam crear el març i al setembre ja teníem la primera gran Diada. El següent any vam fer la Via Catalana i tampoc no vam tenir temps d'elaborar-ho, ho vam anar fent sobre la marxa. Just després de la Via sí que vam fer el primer Pla, que marcava l'eslògan Ara és l'hora (que després es va convertir en el nom de la campanya del 9N) i la imatge de la urna com a la nova estelada (que després van copiar els partits). Després vam fer el d'enguany, que parteix de l'eslògan 27^º09'2015" On tot comença i que ens marca el pla fins al 27 de setembre i ho engloba tot, inclosa la Diada.

11. També em vas dir que teníeu Pla de Crisi. De quines parts consta el pla? Em podries explicar una mica quines són les directrius de cadascuna d'aquestes parts?

Segueix el protocol estàndard de crisi d'empreses i organitzacions. Té els nivells bàsics d'avaluació del risc, de saber qui pot prendre les decisions pertinents i de quina manera i els protocols a seguir un cop la decisió estigui presa per a la resta de l'organització.

12. Em vas comentar que fèieu cursos de formació per a les assemblees territorials. Quins són els temes que tracteu? Quin tipus de formació els hi proporcioneu a nivell comunicatiu?

Les formacions que fem bàsicament són de com fer arribar el nostre missatge als principals destinataris. Els convençuts per a mobilitzar-los i els no convençuts per a què se sumin al projecte. Això inclou com comunicar verbalment i a través de xarxes, per exemple.

13. Per a les diferents mobilitzacions que es duen a terme, com gestioneu la comunicació dins la organització?

Funcionem molt a través de circulars internes i també a través de moltes reunions territorials en cascada. Les decisions principals es prenen a nivell nacional, però després es traslladen per tot el territori i sempre amb marge per a què les territorials puguin adaptar-les a la realitat de cada territori. Tenim la gent molt mobilitzada i alineada i això fa que sigui molt fàcil la comunicació i la posterior implantació.

14. Quines accions duu a terme a nivell comunicatiu per posicionar el nom de l'Assemblea Nacional Catalana, com a motor del moviment independentista?

Treballem molt amb campanyes comunicatives en diferents àmbits, sobretot a través de xarxes virtuals i de xarxes presencials (la presència de 600 nuclis territorials arreu del territori). Però, sobretot, el que ens ha posicionat han estat les nostres mobilitzacions. Les més grans d'Europa en total i les més grans del món per càpita. No hi ha millor campanya de mobilització que aquesta, conjuntament amb ser presents sempre a peu de carrer i en qualsevol moment.

15. Quina relació teniu amb la Comissió de Discurs i Missatge?

Discurs i Missatge és una comissió de recent creació. Fins fa poc, bàsicament ho fèiem nosaltres des de Comunicació, però amb la recent reestructuració interna, ells s'encarreguen de dissenyar el marc conceptual “frame” i nosaltres li donem contingut comunicatiu i el fem digerible de llenguatge i visualment per als seus destinataris.