

La comunicació de la cultura als municipis

Sèrie Cultura

La irrupció de les tecnologies de la comunicació i, sobretot, de les anomenades tecnologies socials està transformant substancialment la nostra manera de relacionar-nos amb els altres i amb la cultura. S'estan produint canvis en els nostres patrons d'accés a la informació, en les dinàmiques de consum cultural, en els criteris per a la presa de decisions, etc.

Fruit de tot plegat, les estratègies de comunicació dels ajuntaments amb els ciutadans estan immerses en un procés de transformació que està capgirant les dinàmiques establertes: no solament el paper està deixant pas als mitjans electrònics, sinó que els mailings massius se segmenten cada vegada més en funció dels perfils dels usuaris, pràcticament no queden ajuntaments que no tinguin diversos comptes a les xarxes socials, les aplicacions mòbils s'han incorporat com a eina de treball, etc. Tot i això, aquestes noves tendències pel que fa a la comunicació no s'estan incorporant en la mateixa mesura a tot el territori, sinó que hi ha uns ajuntaments més «digitalitzats» que d'altres. El Centre d'Estudis i Recursos Culturals de la Diputació de Barcelona impulsa aquest estudi amb l'objectiu de copsar quins canvis han fet en la comunicació de la cultura els ajuntaments de la província de Barcelona al llarg dels darrers anys. Aquest treball compara la situació actual amb la que es donava cinc anys enrere i ofereix als responsables locals de cultura eines i criteris per millorar la comunicació amb la ciutadania.



Diputació
Barcelona

Sèrie **Cultura**

La comunicació de la cultura als municipis

Francesc Benlliure i Cristina Roca (UmésDos)

Autors:

Francesc Benlliure i Cristina Roca (UmésDos)

Direcció:

Margarita Julià i Laia Gargallo (Centre d'Estudis i Recursos Culturals
de la Diputació de Barcelona)

Participants:

Berga	Sara Simón i Berta Francàs
Cardedeu	Xavier Bravo i Pere Coma
El Masnou	Gabriel Blanco
El Prat de Llobregat	Anna Maria Guerrero i Rafa Milán
Esparreguera	David Aguado, Núria Valldeperas i Lluís Galocha
Granollers	Dolors Portero
Gavà	Angélica Sánchez i Samanta Castilla
Igualada	Josep Rabell i Miquel Àngel López
Manresa	Serafí Vallecillos i Joan Francesc Doménech
Olesa de Montserrat	Eva Vilaró i Lourdes Pallarès
Pineda de Mar	Diego Fernández i Rosa Bartolí
Sabadell	Josep Pla
Sant Sadurní d'Anoia	Montserrat Medall i Mireia Sola
Súria	Josep Peramiquel i Roger Hernández
Torelló	Pep Tines i Eli Currius
Vic	Cristina Uriel i Berta Rierola; Gemma Canadell (l'Atlàntida)

Primera edició: setembre de 2016

© de l'edició: Diputació de Barcelona

© del text: Francesc Benlliure i Cristina Roca

Edició i producció: Gabinet de Premsa i

Comunicació de la Diputació de Barcelona

Maquetació: Addenda

Índex

1.	Introducció	6
	Objectius de la recerca	7
2.	L'emissor	11
	Responsables de la comunicació de la cultura	11
	Responsables de la comunicació als equipaments culturals	12
	Categorització de les mostres segons el model d'emissor	13
	Tractament de l'emissor cultural	14
	L'emissor als departaments de cultura municipals	15
	L'emissor als equipaments culturals municipals	18
	La segmentació per l'emissor en la comunicació cultural municipal	19
3.	Tractament del missatge	21
	Qualitat del missatge i assiduïtat	21
	El missatge segons el sector cultural	24
4.	Tractament del receptor	25
	Sistemes de captació de dades	25
	Sistemes de captació de dades als equipaments	27
5.	Els canals de la comunicació cultural municipal	29
	Els mitjans més utilitzats als departaments de cultura	30
	Els mitjans més utilitzats als equipaments culturals	32
	Anàlisi de mitjans	32
6.	Comunicació interna i diàleg	35
	Comunicació interna	35
	Diàleg	36
7.	La planificació de la comunicació	40
8.	Conclusions	42
9.	Annex. L'enquesta i els seus resultats	44
10.	Lista de gràfics	55

1. Introducció

Els canvis, cada vegada més consolidats, en les tecnologies de la informació obren un ventall d'oportunitats pel que fa a la comunicació de la cultura en el context municipal. Gràcies a aquestes tecnologies, les comunicacions socials, familiars i laborals han crescut exponencialment. Els nous mitjans trenquen la unidireccionalitat de la comunicació i faciliten el diàleg; apareixen plataformes virtuals que permeten la interacció entre els ciutadans i l'Administració d'una manera ràpida, plural, directa, transparent i eficient. Ara bé, la transició de les dinàmiques de comunicació tradicionals cap a aquests nous canals no sempre és senzilla ni ràpida. Actualment, a la major part d'administracions conviuen les dues maneres de fer, i són pocs els casos en què el salt cap al món digital respon a una estratègia prèvia.

Aquest treball es planteja com a objectiu assolir una visió global de les estratègies de comunicació de la cultura als ajuntaments de la província de Barcelona. S'ha optat per una metodologia de caire inductiu, eminentment qualitatiu, que s'adreça a dades quantitatives sempre que és possible. S'ha recollit informació a partir de l'observació directa i d'enquestes als responsables de la comunicació de la cultura a una mostra de setze municipis de la província.¹ Tot i que es tracta d'una mostra reduïda, que no es pot considerar estadísticament representativa, sí que ens permet fer-nos una idea de les tendències en comunicació de la cultura als municipis de la província de Barcelona. Com que l'objectiu del treball no és fer comparacions entre els municipis, sinó esbrinar quines són les tendències en la comunicació de la cultura a escala local, no hi ha dades de municipis particulars; les dades es presenten agregades o bé agrupades.

Els municipis que componen la mostra són: Berga, Cardedeu, el Masnou, el Prat de Llobregat, Esparreguera, Gavà, Granollers, Igualada, Manresa, Olesa de Montserrat, Pineda de Mar, Sabadell, Sant Sadurní d'Anoia, Súria, Torelló i Vic. Els responsables de la comunicació de la cultura d'aquests municipis ja havien estat entrevistats l'any 2010 amb relació a les eines digitals utilitzades al seu ajuntament. Per tal de poder veure l'evolució de les dades analitzades, el 2015 s'ha treballat amb els mateixos municipis. En el mateix sentit, s'ha mantingut el mateix qüestionari de 2010, amb lleugeres variacions.

1. Podeu trobar l'enquesta a l'annex 1.

Altres fonts d'informació han estat el programa Hermes de la Diputació i el Pla d'equipaments culturals de la Generalitat de Catalunya (PECCAT). Finalment, el treball s'ha inspirat també en la col·lecció de l'editorial Gescènica.

Objectius de la recerca

Com a punt de partida, la recerca se centra en el fet comunicacional i en els elements que hi participen directament: l'emissor, el receptor, el missatge i els canals —tradicionals i en línia. També es prenen en consideració les estratègies comunicatives dels municipis de la mostra, la seva planificació, execució i avaluació.

Així doncs, es poden definir com a objectius de l'anàlisi els següents:

1. La comunicació municipal 2.0: anàlisi dels processos comunicacionals i del desplegament de noves tecnologies mèdia i de les tecnologies socials en les corporacions locals
 - 1.1. El fet comunicacional
 - 1.1.1. L'emissor: imatge corporativa, logo, registre, especialització del comunicador, transparència...
 - 1.1.1.1. L'emissor segons el sector cultural
 - 1.1.1.2. L'emissor segons el tipus de municipi
 - 1.1.2. El missatge: difusió i promoció. Qualitat del missatge, veracitat i assiduïtat
 - 1.1.2.1. El missatge segons el sector cultural
 - 1.1.2.2. El missatge segons el tipus de municipi
 - 1.1.3. El canal: mitjans tradicionals, les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC), usabilitat, altres nous canals
 - 1.1.3.1. El canal segons el sector cultural
 - 1.1.3.2. El canal segons el tipus de municipi
 - 1.1.4. El receptor: públics culturals, bases de dades
 - 1.1.4.1. El receptor segons el sector cultural
 - 1.1.4.2. El receptor segons el tipus de municipi
 - 1.2. El diàleg: comunicació interna municipal, fórmules de participació, recollida de suggeriments, flexibilitat i dinàmica, pla de crisi, etc.
 - 1.3. La planificació: pla de màrqueting cultural, màrqueting digital (posicionament web, creixement en xarxes socials), accions de promoció de nous públics (narratives transmèdia, ludificació, realitat augmentada...), avaluació (indicadors d'eficiència, d'eficàcia, d'impacte)
2. Evolució de l'ús de les TIC en la comunicació de la cultura als municipis. Comparativa temporal
 - 2.1. Estratègies de comunicació
 - 2.2. Mitjans habituals de comunicació

- 2.3. Mitjans tradicionals habituals de comunicació
- 2.4. Accions per a altres audiències
- 2.5. Mesura de l'efectivitat
- 2.6. Imatge corporativa
- 2.7. Mitjans en línia
- 2.8. Elements per a la reflexió

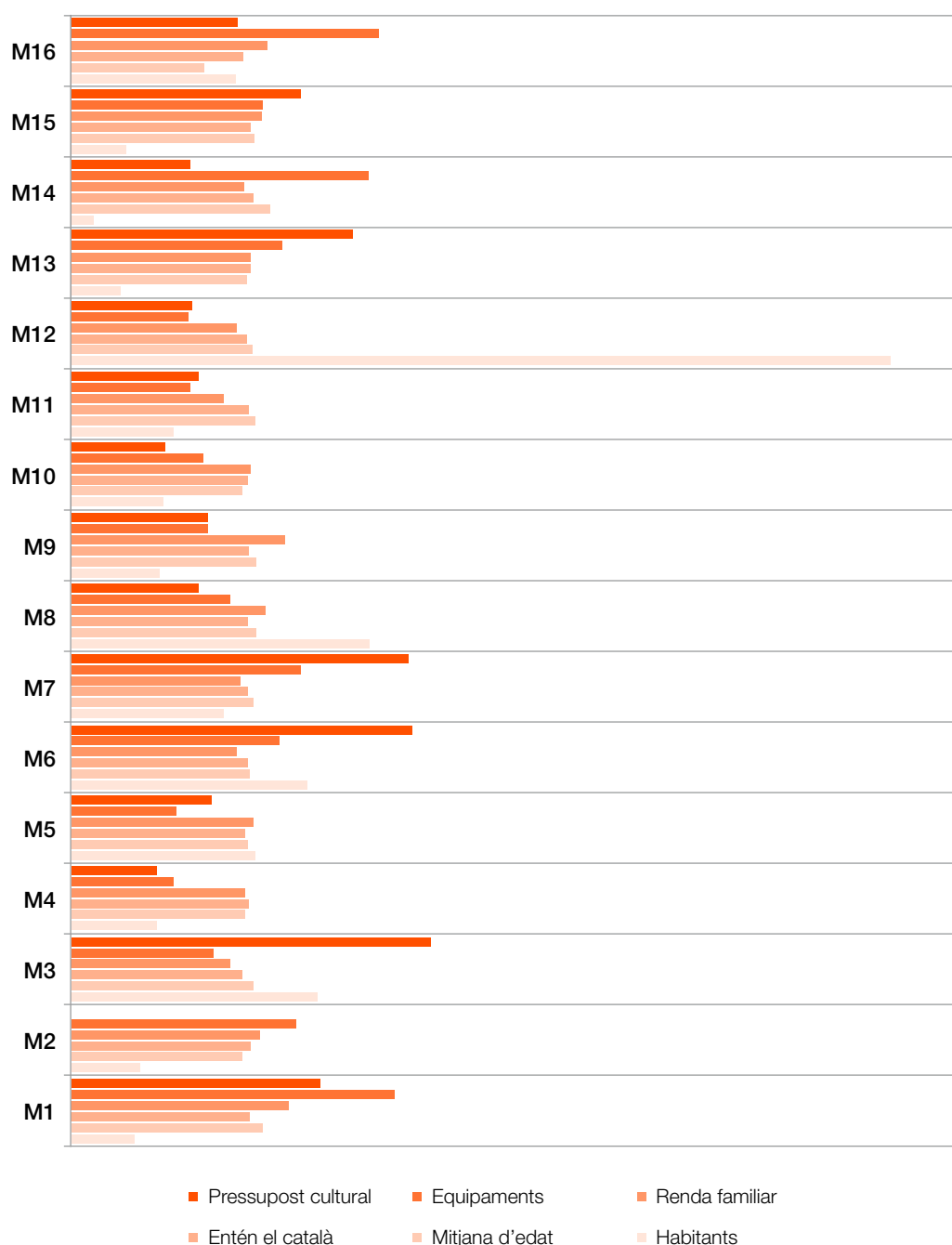
La multiplicitat de realitats municipals està condicionada per un seguit de variables que dificulten la comparativa, com ara les diferències en el nombre d'habitants, la renda per càpita, els recursos disponibles per a la cultura, els equipaments culturals, els models organitzatiu i polític, la història i la tradició municipals, etc. Aquestes i altres variables condicionen el fet comunicacional. És per això que, prèviament a l'anàlisi de les respostes a l'enquesta, s'ha realitzat una comparativa de les variables socioeconòmiques i culturals dels municipis de la mostra per determinar quines poden tenir un protagonisme no defugible.

S'analitzen en primera instància les variables de nombre d'habitants, la mitjana d'edat de la població, el nivell de comprensió de la llengua catalana, la mitjana de renda familiar, el nombre d'equipaments culturals per habitant i el pressupost de cultura per habitant. Per poder-les fer comparables es ponderen amb la mitjana específica de cada variable i el valor resultant de cada municipi. Llegint aquestes dades es desprèn que la mitjana d'edat de la mostra està situada en 40,8 anys, amb una dispersió màxima de cinc punts per sobre i deu per sota; l'entesa del català supera el 96%, amb una dispersió de prop de tres punts per cada marge; la renda familiar bruta disponible per habitant és d'una mitjana de 13.895,67 €, amb una dispersió de dos mil euros per sota i tres mil per sobre. Són, per tant, variables poc diferenciadores que no justificarien per si soles models culturals municipals diferents.

Tot seguit s'analitzen les variables següents: nombre d'habitants, equipaments culturals dels municipis i pressupostos de cultura.

La població és el factor que marca més diferències entre els municipis de la mostra. Els equipaments culturals (tant públics com privats) també marquen grans diferències, amb força dispersió respecte de la mitjana. Val a dir que la dotació d'equipaments no depèn exclusivament de l'esforç pressupostari en cultura, sinó que pot haver-hi altres condicionants que afectin aquesta circumstància amb més intensitat, com, per exemple, un creixement important de la població en les últimes dècades, un passat històric florit que ha deixat una bona empremta patrimonial o, senzillament, una història de polítiques culturals basades en els equipaments o en l'activitat.

El pressupost dedicat a cultura també és una dada que estableix diferències notables entre municipis. No obstant això, les dades de despesa s'han de tractar amb cura ja que no necessàriament són comparables al cent per cent; la raó d'això és que en els diferents municipis s'apliquen els criteris comptables de maneres distintes, que poden donar com a resultat diferències que no es reflecteixen en els serveis culturals que rep la ciutadania.

Gràfic 1. Comparativa de totes les variables ponderades

Font: programa Hermes de la Diputació de Barcelona, dades de 2014 (<http://pect.cultura.gencat.cat>) per a les dades d'equipaments culturals municipals. Sense dades de pressupost en cultura per a la mostra 2.

La mostra 1 correspon a un municipi petit amb molts equipaments culturals i una despesa en cultura per habitant important. La mostra 2, a falta d'informació sobre el pressupost en cultura, es particularitza perquè correspon igualment a un municipi petit, amb unes dades mitjanes pel que fa a la resta de variables. La mostra 4 també és una població petita amb escassetat d'equipaments culturals i amb

un pressupost de cultura comparativament reduït. Les mostres 3 i 6 són semblants entre elles: ambdues disposen d'un volum de recursos per a la cultura molt superior a la mitjana (especialment la mostra 3), amb la resta de valors propers a la mitjana. La mostra 7, amb poca població, també presenta la particularitat d'un pressupost cultural força elevat respecte a la resta de variables. La mostra 5 és de grandària mitjana i presenta una gran escassetat d'equipaments i relativament poc pressupost. La 8, amb una població per damunt la mitjana i amb les variables força estàndard, manté un pressupost per sota de la mitjana. Les mostres 9, 10 i 11 responen a unes tipologies semblants, amb certa escassetat d'equipaments i de pressupost. La mostra 12 destaca pel nombre d'habitants, i s'assimila al grup anterior en la resta de variables. Les mostres 13, 14 i 15 són municipis petits en nombre d'habitants, amb una diferència entre ells en l'esforç pressupostari que col·loca el corresponent a la mostra 14 molt per sota de la mitjana però amb molts equipaments culturals, mentre que els altres dos estan sensiblement per damunt pel que fa al pressupost. L'últim municipi, la mostra 16, es caracteritza, com ho fa la 14, perquè té molts equipaments culturals i un pressupost reduït.

Per poder concretar el model de comunicació cultural dels municipis cal creuar les dades anteriors amb les respostes a l'enquesta. D'aquesta manera, es pot entendre si les variables sociodemogràfiques determinen el model organitzatiu o si, per contra, aquesta influència no és tan directa com podria semblar. A continuació s'analitzen les dades obtingudes en l'enquesta i es posen en relació amb les variables sociodemogràfiques.

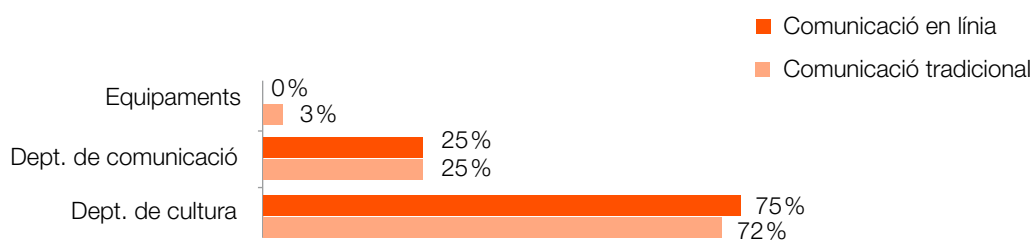
2. L'emissor

El fet comunicacional parteix de l'acció que genera un agent que expressa informació, d'una manera més o menys conscient, mitjançant una o diverses formes de llenguatge, que poden ser conduïdes per una diversitat de canals. Aquesta informació arriba a un agent receptor que la percep, també d'una manera més o menys conscient. En el cas que ens ocupa, l'agent emissor és l'entitat municipal, i la informació, tota la que està relacionada amb la seva actuació en cultura.

Responsables de la comunicació de la cultura

Els gràfics 2 i 3 mostren quines són, als municipis de la mostra, les figures responsables de la comunicació de la cultura. Les dades corresponen a les preguntes 8 i 12 de l'enquesta, referides a qui decideix què es publica als mitjans tradicionals i als digitals.

Gràfic 2. Responsables de la comunicació en els mitjans tradicionals i en línia



S'entén per *departament de comunicació* la secció responsable de tota la comunicació de l'ajuntament; sovint se'l coneix com a *àrea de premsa*. El *departament de cultura* és la secció que es fa càrrec de l'actuació dels ajuntaments en cultura, i els *equipaments* fan referència a aquelles infraestructures públiques que generen activitat cultural, com ara teatres, auditoris, centres cívics, museus, biblioteques, etc.

Tal com mostra el gràfic 2, en la major part dels casos la responsabilitat dels continguts de la comunicació de la cultura recau, tant pel que fa als mitjans tradicionals com als digitals, en el departament de cultura. Ara bé, tot i no ser-ne el

responsable final, sovint el departament de comunicació és qui es relaciona directament amb els mitjans de comunicació generalistes (televisió, ràdio, premsa).

Si comparem aquestes dades amb les variables detectades com a influents, no es troba una relació clara entre el nombre d'habitants i els responsables de la comunicació en els mitjans tradicionals i digitals. En canvi, sí que es detecta que els municipis petits tenen més tendència a deixar la comunicació en línia en mans del departament de comunicació.

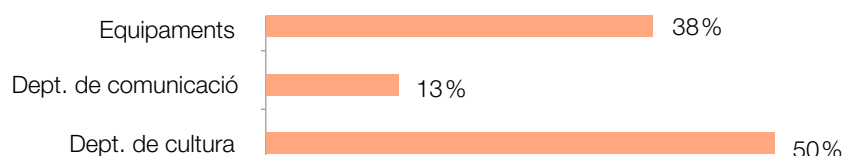
Responsables de la comunicació als equipaments culturals

El fet d'analitzar els equipaments culturals en un apartat diferenciat és conseqüència de l'autonomia potencial que tenen respecte a la resta de seccions locals de cultura en el fet comunicatiu.

Quan vam crear el pla de comunicació vam tenir molt clar que cada equipament havia de tenir la seva imatge corporativa i els seus propis mitjans independents de l'Ajuntament. Més enllà de tenir el logo en comú, no tenen més vincle amb l'Ajuntament a nivell de xarxes socials.²

Als equipaments es concentra una bona part de l'activitat cultural dels municipis, i sovint es fan càrrec de la comunicació de l'activitat que generen. En aquests casos, sovint els equipaments concentren la major part de l'esforç comunicacional en cultura.

Gràfic 3. Responsables de la comunicació dels equipaments culturals municipals



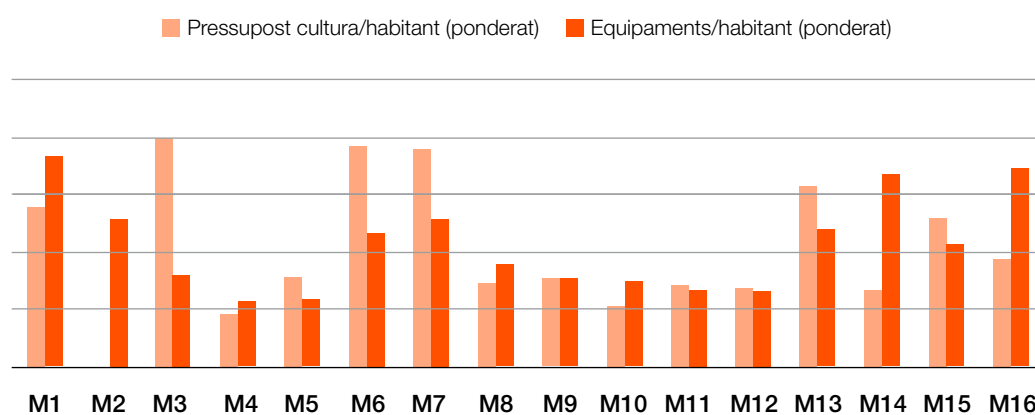
Alguns dels municipis de la mostra disposen d'un equipament cultural gran, amb un radi d'acció supramunicipal i una estratègia de comunicació completament autònoma i molt potent, de dimensió comarcal o fins i tot nacional. Per tal de no esbiaixar els resultats de l'estudi amb unes dades que es desviarien molt de les mitjanes, s'ha optat per deixar aquests equipaments al marge de l'anàlisi. Per tant, el gràfic 3 recull únicament les dades que tenen un abast estrictament local.

² Aquestes frases són transcripcions literals de les enquestes municipals. No s'indica de quin municipi provenen per tal de garantir-ne l'anonimat.

En vuit municipis (un 50 %), la comunicació corresponent a l'activitat dels equipaments se centralitza des del departament de cultura. En sis municipis, els equipaments tenen una certa autonomia, i n'hi ha dos que reben el suport del departament de comunicació.

Amb alguna excepció, sembla que hi ha certa correlació entre els municipis amb més població i un model de gestió autònoma de la comunicació per part dels equipaments culturals. Per contra, no es troba una relació clara entre el nombre d'habitants i la figura responsable de la comunicació dels equipaments culturals,³ com tampoc no hi ha correspondència entre el nombre d'equipaments per habitant i la despesa per habitant en cultura.

Gràfic 4. Relació entre nombre d'equipaments per habitant i pressupost en cultura per habitant



Categorització de les mostres segons el model d'emissor

Entre les variables analitzades, es detecta que n'hi ha dues que tenen una certa influència en el model de comunicació:

- El nombre d'habitants del municipi.
- El nivell d'autonomia dels equipaments culturals pel que fa a la comunicació.

Igualment, el pressupost de cultura, malgrat que no s'ha pogut determinar cap correlació entre aquesta variable i la resta, és un factor que cal tenir en considera-

3. Per contrastar aquestes anàlisis es poden consultar les taules de l'annex 1.

ció, ja que els recursos disponibles per a la comunicació condicionen en gran manera el model i l'estratègia per la qual opta cadascun dels municipis.

S'arriba, doncs, a la possibilitat d'establir certs paràmetres per definir els municipis de la mostra amb l'encreuament de les tres variables anteriors:

- Municipis grans⁴ amb sistemes de comunicació descentralitzats en els equipaments, encara que el departament també fa comunicació cultural general.
- Municipis mitjans i amb sistemes de comunicació generals. La característica principal d'aquest grup és que la comunicació cultural es realitza des del departament de comunicació per a tot l'ajuntament, no des de cultura; els equipaments, però, sí que disposen d'autonomia comunicacional.
- Municipis mitjans, amb comunicació general i centralitzats. Com en els anteriors, la comunicació cultural es realitza des del departament de comunicació. La diferència és que els equipaments culturals municipals no disposen d'un sistema de comunicació propi i autònom, sinó que continua sent treballat des del departament de comunicació municipal.
- Municipis mitjans en nombre d'habitants i amb sistemes de comunicació centralitzats en cultura. En aquests municipis el departament de cultura realitza tota la comunicació, inclosa la dels equipaments culturals.
- Municipis petits amb sistemes de comunicació centralitzats als departaments de cultura i amb pressuposts alts. Els equipaments culturals tampoc no disposen d'autonomia comunicacional.
- Municipis petits amb sistemes de comunicació descentralitzats en els equipaments i amb pressuposts baixos. De dimensions reduïdes, atorguen als equipaments culturals autonomia comunicacional.
- Municipis petits amb una comunicació general per a tot l'ajuntament i per als equipaments culturals. Són com els municipis mitjans i amb sistemes de comunicació generals centralitzats en el departament de comunicació, però molt més reduïts pel que fa al nombre d'habitants.

Tractament de l'emissor cultural

A més dels responsables de la comunicació, la figura de l'emissor en la comunicació de la cultura als ajuntaments engloba també figures com la del portaveu o el redactor del missatge, i també aspectes que ajuden els receptors a fer-se una imatge de l'emissor, com ara la imatge gràfica utilitzada, l'estil i el to dels missatges, etc.

4. Municipis grans, mitjans o petits amb relació al nombre d'habitants: superior a la mitjana de la mostra, en la mitjana o inferior.

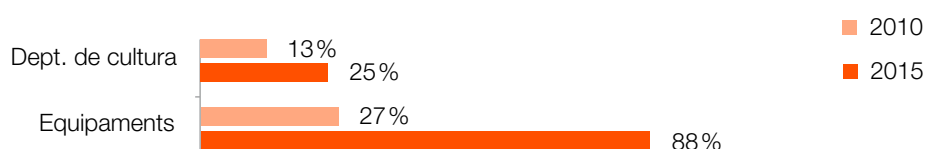
Un dels manaments del màrqueting contemporani postula les bondats del fet que els emissors estiguin alineats amb les necessitats d'informació dels seus receptors, ja que, acostumats a l'excés i la saturació d'informació actuals, els receptors s'han tornat molt selectius, de manera que discriminen cada vegada més tant els missatges que volen escoltar com els emissors que els generen confiança. La translació d'aquesta màxima al fet comunicacional municipal suposa acceptar que si el que es pretén és arribar més i millor a la ciutadania és convenient no solament segmentar-la per tal d'enviar a cadascú (només) allò que li interessa, sinó també modificar l'aspecte mateix de l'emissor per tal d'apropar-lo a l'estil que resulti més atractiu per al receptor concret. Per exemple, la informació econòmica hauria de ser transmesa per un emissor avessat en la matèria i que formalment ho sembli, la informació cultural hauria de ser explicada per un emissor coneixedor d'aquestes realitats i amb unes formes i un estil coherent amb la qüestió que tracta. Tots dos comunicadors serien l'ajuntament, però amb perfils diferenciats.

Aquesta norma, però, no sempre és compatible amb els criteris d'eficiència dels consistoris municipals, sobretot als municipis més petits, atès que pot provocar duplicacions de tasques i, per tant, despeses supèrflues.

A continuació s'analitza on se situa cadascun dels municipis amb relació a aquests conceptes en tensió, tant als departaments de cultura com als equipaments.

L'emissor als departaments de cultura municipals

Gràfic 5. Hi ha un logotip diferenciat de l'àrea de cultura

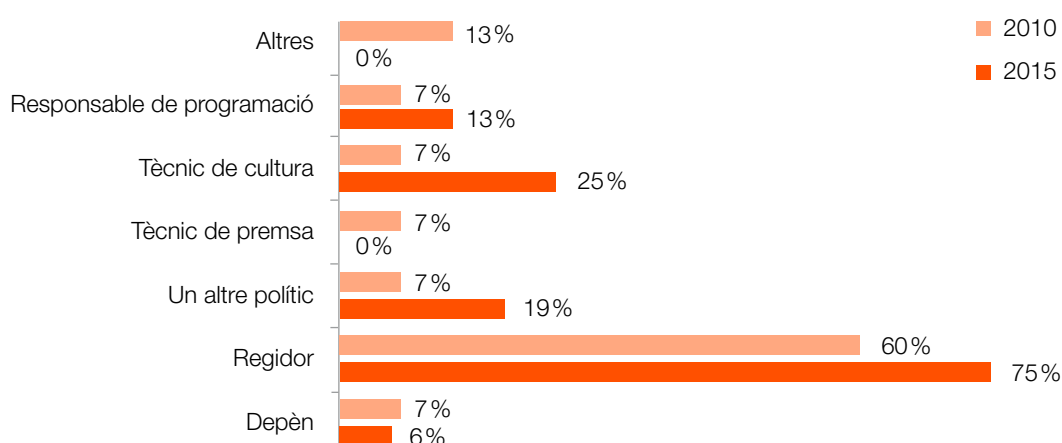


Només un quart dels municipis consultats disposa d'un logotip exclusiu del departament de cultura. En canvi, sí que és habitual que els equipaments culturals tinguin una imatge pròpia. El fet que els equipaments tinguin una marca permet que els ciutadans, en veure els missatges que emeten aquests equipaments, relacionin ràpidament les activitats anunciades amb l'espai on tindran lloc. En canvi, les accions organitzades directament des de les àrees de cultura sovint són de caràcter transversal, multiespacials, multidepartamentals o es realitzen en espais no convencionals (festes municipals, fires, actes...), de manera que, encara que el departament de cultura tingui una imatge pròpia, la identificació imatge-lloc mai no és tan directa com en el cas dels equipaments.

Hi ha encara un debat intern a l'ajuntament al voltant de si s'hauria de fer una única imatge global per a tota la comunicació o és millor departamentar.

L'any 2015, sols el 22 % dels municipis té un logotip diferenciat per al departament de cultura, mentre que pràcticament el 90 % d'equipaments culturals en disposa. Comparant les dades amb les de 2010, es detecta un increment de l'autonomia comunicacional tant del departament de cultura, que puja 12 punts, com, sobretot, dels equipaments culturals, que creix més de 60 punts percentuals.

Gràfic 6. Qui exerceix de portaveu dels comunicats de cultura en les rodes de premsa?

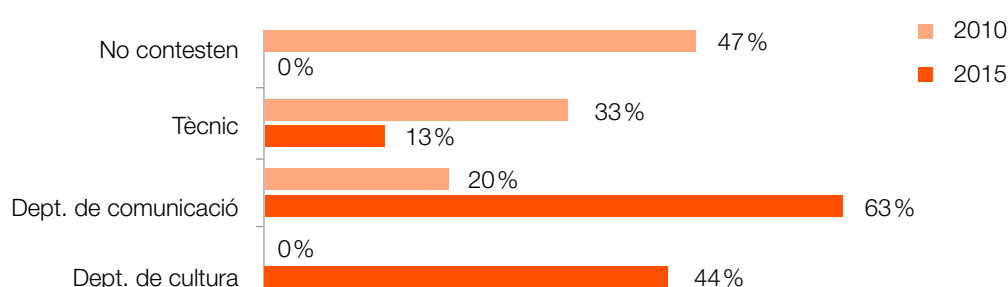


El portaveu oficial en la major part dels municipis és el regidor o la regidora de cultura, de vegades acompanyat dels tècnics de cultura o dels responsables de cada programa. Aquesta norma perd uniformitat a mesura que els municipis es fan més petits. No hi ha, però, la mateixa relació si es parla de la responsabilitat en la redacció de continguts per als mitjans tradicionals, que majoritàriament recau en el departament de cultura, excepte als municipis amb sistemes de comunicació centralitzats, on tota la comunicació del municipi, cultural o no, es redacta des del departament de premsa. Així doncs, el portaveu majoritari dels comunicats de cultura és el regidor o la regidora de cultura en un 75 % dels casos. L'any 2010, el regidor exercia de portaveu en un 60 % de les rodes de premsa que es convocaven des dels departaments de cultura.

En canvi, la responsabilitat de publicar en els mitjans tradicionals s'igualava entre el departament de cultura i el de comunicació, i de vegades es presenta com a tasca compartida entre ambdós departaments. En aquests casos, el departament de comunicació s'encarrega de les tasques que tenen relació amb els mitjans de comunicació tradicionals, mentre que fullets, cartells i *flyers* es deixen a càrrec del departament de cultura. Aquesta divisió de tasques es dona especialment als municipis petits i mitjans, als quals el departament de comunicació es pot responsabilitzar d'aquestes funcions més tècniques i alleugerir el treball de la resta de regidories.

Les dades pel que fa a la comunicació web són similars a les de la resta de mitjans, tot i que amb certa preeminència de l'opció del departament de comunicació com a responsable de publicació. Això pot ser degut al fet que la major part dels municipis (14) no disposen d'un web exclusiu de cultura i, per tant, tota la informació ha de ser gestionada, i sobretot publicada, des del departament responsable del web general per evitar errades o contradiccions. També apareixen aquí agents externs a l'Administració que són els especialistes informàtics encarregats de pujar els continguts al web en els municipis amb webs d'arquitectura complicada o amb tècnics no especialitzats.

Gràfic 7. Qui publica al web?



La responsabilitat de la redacció dels continguts que després es pengen al web segueix la mateixa pauta que per als mitjans tradicionals: principalment se n'encarreguen els treballadors de cultura i, en el cas de municipis amb les tasques comunicatives centralitzades, el departament de comunicació.

Si passem a analitzar qui gestiona el contingut del web, trobem que, el 2015, aquesta tasca recau sobre el departament de cultura a nou dels setze municipis estudiats, mentre que a vuit ho fa el departament de premsa i a un la gestió és totalment compartida entre tots dos departaments. Així doncs, cap de les dues tendències no s'imposa clarament sobre l'altra.

Aquestes dades contrasten amb les obtingudes l'any 2010, segons les quals en el 73 % dels municipis la gestió del web estava sota control del departament de cultura i el 27 % restant sota el de premsa.

Pel que fa als redactors de continguts culturals, actualment deu municipis (62,5 %) responen que és el departament de cultura qui els redacta, mentre que als altres sis (37,5 %) ho fa el departament de comunicació mateix. Això suposa un canvi de tendència respecte a les dades de 2010, atès que en la major part dels municipis (60 %) els continguts eren redactats pels departaments de comunicació.

Aquests dos ítems (la responsabilitat de la gestió i la responsabilitat de la redacció de contingut) semblen seguir una evolució lògica cap a posicions més consensuades entre departaments: els gestors dels canals —els departaments de comunicació— són els responsables que la imatge general de l'ajuntament sigui coherent,

però els continguts dels canals són redactats per aquells que organitzen l'activitat. També és lògica l'evolució dels responsables de pujar els continguts (publicar); si el 2010 majoritàriament responien que era personal tècnic informàtic o que desconeixien qui ho feia, actualment ho fan majoritàriament els mateixos responsables dels canals, en col·laboració amb el departament de cultura. Hi ha contribuït la simplificació dels gestors web i la formació del personal municipal en la gestió de canals en línia.

Compartim el compte de Twitter els tècnics de cultura i els de comunicació, i el fem servir quan pensem que pot ser útil, sense gaire planificació ni protocols.

És per aquest motiu que a molts municipis els comptes de les xarxes socials són compartits entre el departament de comunicació i el de cultura, i s'hi denota certa informalitat. Això no obstant, aquesta informalitat resulta estar en línia amb la lògica dels canals mateixos, més concebuts per al diàleg, la rapidesa i la interacció que no pas per a una comunicació en direcció única ni gaire planificada.

Gràfic 8. Qui gestiona els mitjans en línia?⁵



Els departaments de comunicació perden presència pel que fa a la responsabilitat en la redacció dels mitjans en línia dels municipis més petits. En termes generals, en aquests municipis la comunicació en línia està encara menys normativitzada que en els més grans.

L'emissor als equipaments culturals municipals

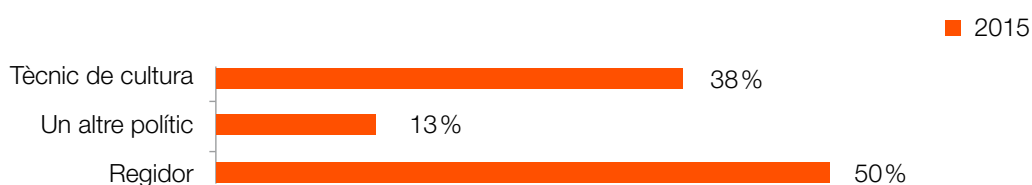
Tots els municipis de la mostra disposen d'una o més biblioteques municipals vinculades a la Xarxa de Biblioteques de la Diputació de Barcelona. Aquesta xarxa dota les biblioteques d'uns recursos de comunicació que els donen un cert grau d'autonomia comunicacional (un web o blog, agenda d'activitats, base de dades d'usuaris pròpia...), amb un sistema de gestió i un model de comunicació d'abast i estructura supramunicipals que les distingeix de la resta d'equipaments muni-

5. No s'hi inclou la pàgina web.

cipals. És per aquest motiu que en aquest treball no s'ha analitzat el model de comunicació de les biblioteques.

Pel que fa a la resta d'equipaments culturals, trobem que n'hi ha un bon nombre que gaudeix d'una comunicació diferenciada del conjunt de les activitats de l'àrea de cultura. En alguns casos, això és degut al fet que la comunicació es gestiona des del mateix equipament; en d'altres, la comunicació es fa des del departament de cultura però s'hi dóna un tractament específic. En tots els casos, tot i que el referent en les rodes de premsa continua sent majoritàriament el regidor o la regidora de cultura, els tècnics dels equipaments participen en l'activitat.

Gràfic 9. Qui exerceix de portaveu dels comunicats de cultura en les rodes de premsa? (2015)



La redacció dels continguts, així com la responsabilitat de la seva publicació en els mitjans tradicionals o en línia, tendeix a quedar en mans de l'equipament als municipis grans i del departament de cultura als més petits. Probablement, aquesta situació s'explica pel fet que els equipaments dels municipis petits normalment no disposen de personal o, si en tenen, no és suficient per poder treballar la comunicació.

No es disposa de dades de 2010 relatives als equipaments culturals, per la qual cosa no es realitza la comparativa històrica en parlar d'aquests equipaments.

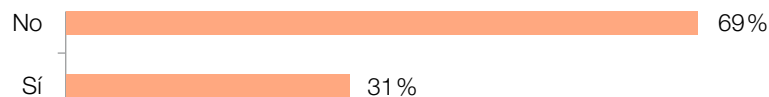
La segmentació per l'emissor en la comunicació cultural municipal

Segmentar el públic cultural suposa un seguit d'accions que tenen en compte tot el fet comunicacional, ja que implica una variació no solament dels canals que cal utilitzar sinó també del missatge i fins i tot de la imatge de l'emissor.

L'emissor pot modificar la seva pròpia imatge per acostar-se a les diferents tipologies de públic (assemblar-se a l'oient ajuda que aquest es predisposi a escoltar). En el cas dels municipis, un primer pas podria ser tenir diversos portaveus segons el sector cultural al qual es faci referència en cada moment. El 2015, però, cap municipi no va respondre afirmativament quan se'ls va preguntar si aquest era un aspecte que tenien en compte a l'hora de dissenyar les estratègies de comunicació.

En canvi, el missatge sí que apareix diferenciat en uns quants municipis, però no per una acció conscient relacionada amb un pla de màrqueting que així ho disposi, sinó més aviat a causa de la forma organitzativa del departament, que de vegades es divideix segons els serveis que dóna a la ciutadania. Si aquesta diferenciació de serveis està relacionada amb els sectors culturals (arts escèniques, patrimoni, festa popular...), aleshores és fàcil que el missatge se segmenti en aquests mateixos sectors, i que també els receptors (públic) en cada cas siguin diferents. Ara bé, per poder considerar aquestes pràctiques com una segmentació de l'emissor i dels públics haurien de respondre a un estudi previ del públic objectiu i a una estratègia dissenyada per arribar al màxim de persones interessades. Tot i així, la diferenciació funcional es beneficia d'algun dels avantatges de segmentar la comunicació malgrat no ser òptima teòricament.

Gràfic 10. Hi ha comunicació diferenciada segons el sector cultural (logotip, portaveu, directrius gràfiques)?



3. Tractament del missatge

Si en el capítol anterior es descriuen els emissors de la comunicació cultural dels municipis, ara el focus se centra en el contingut de les seves accions comunicatives: el missatge. Com es comunica? Quan? Amb quina freqüència? Varia la forma segons la matèria de la qual es parla? I segons a qui s'adreça?

L'objectiu de l'anàlisi és comprovar si, en termes generals, els missatges que s'envien són entenedors, atractius, si es presenten a temps i, en definitiva, si arriben als ciutadans. S'ha parat atenció a la diferenciació del missatge segons els sectors culturals i s'ha analitzat l'assiduïtat amb la qual s'envien. L'assiduïtat, juntament amb altres factors, com ara el canal o l'emissor, informa de les possibilitats que el missatge arribi al seu públic objectiu.

Les lleis del màrqueting postulen que l'acostament als ciutadans millora amb la segmentació de la comunicació. El missatge, com a part fonamental del fet comunicacional, hauria d'incloure's en aquest principi. Allò ideal seria una comunicació individual, totalment personalitzada per a cada receptor, però, com que els recursos són sempre limitats, s'ha de trobar l'equilibri entre millorar el servei cultural i que els costos siguin adequats a la realitat de cada municipi. L'anàlisi se centra, per tant, a determinar en quin lloc s'ha trobat aquest punt d'equilibri als municipis de la mostra.

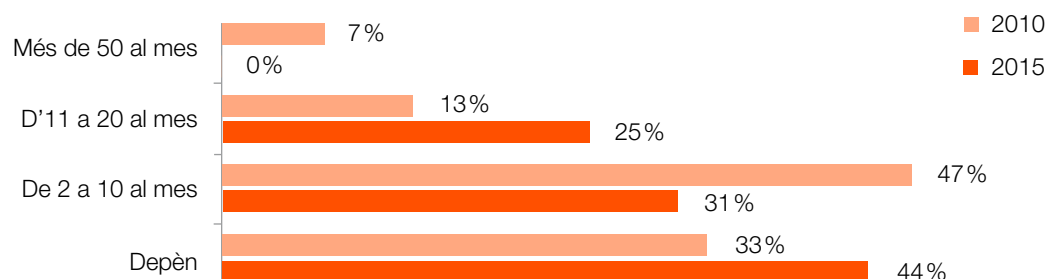
Qualitat del missatge i assiduïtat

El missatge cultural municipal s'articula entorn d'uns mitjans bastant comuns i d'ampli abast. Aquests són: premsa local i/o comarcal, rodes de premsa, notes de premsa, web municipal, web de cultura, butlletí/agenda física, cartells, fullets/programes, ràdio local, *e-mailing*, revista municipal, televisió local, correu postal, xarxes socials, blogs culturals, *flyers*, banderoles, SMS, butlletí digital, altres webs, etc.

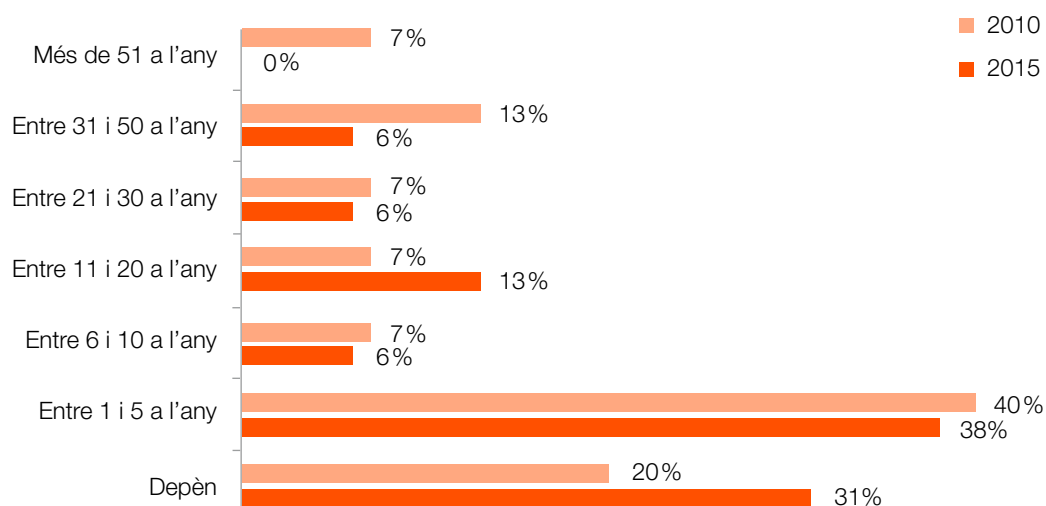
Tal com es pot veure en el gràfic 11, el 2015 les notes de premsa encara suposen un esforç considerable per a l'Administració municipal: la premsa continua sent un aparador molt desitjable per als responsables municipals, encara que als últims anys i amb la irrupció dels nous mitjans aquesta hagi perdut un volum important de lectors (la digitalització de molts mitjans tradicionals ha ajudat a redreçar parcialment aquesta situació). Les inèrcies tenen en aquest sentit un paper important, i en la major part dels municipis consultats encara s'avaluen les

activitats culturals organitzades analitzant el seu impacte en els mitjans de comunicació generalistes.

Gràfic 11. Amb quina freqüència s'envien notes de premsa?



Gràfic 12. Amb quina freqüència es convoquen rodes de premsa?

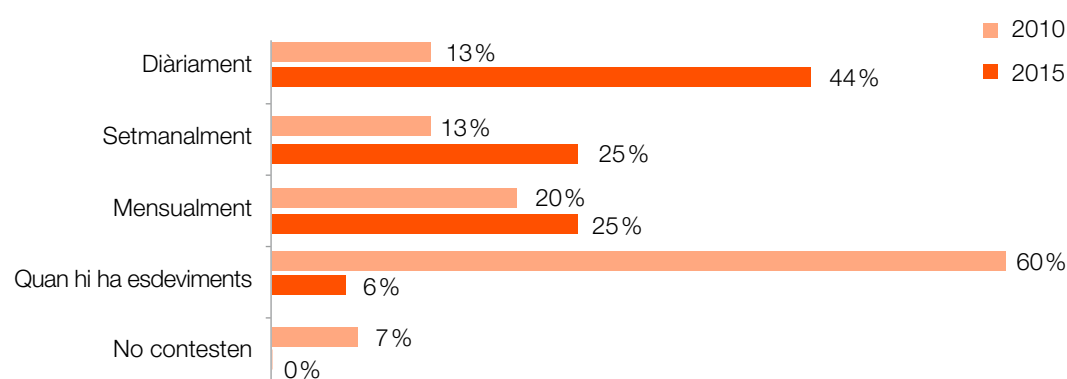


Generalment, els municipis grans organitzen una gran quantitat d'esdeveniments culturals, fet que permet remetre notes de premsa als mitjans assíduament. La resta de municipis ho fa amb menys freqüència. Les rodes de premsa són accions molt vinculades a les notes de premsa, però alguns municipis de dimensió més petita han deixat de fer-ne per l'escassa eficàcia de les convocatòries. Cada vegada més, els periodistes només assisteixen a les rodes de premsa quan es tracta de notícies d'un impacte notable. Amb el creixement exponencial de la informació a Internet, les rodes de premsa van perdent aquella funció d'ampliar la informació que es donava a les notes escrites. Malgrat tot, als municipis més grans la convocatòria de rodes de premsa encara forma part de les dinàmiques habituals de la comunicació.

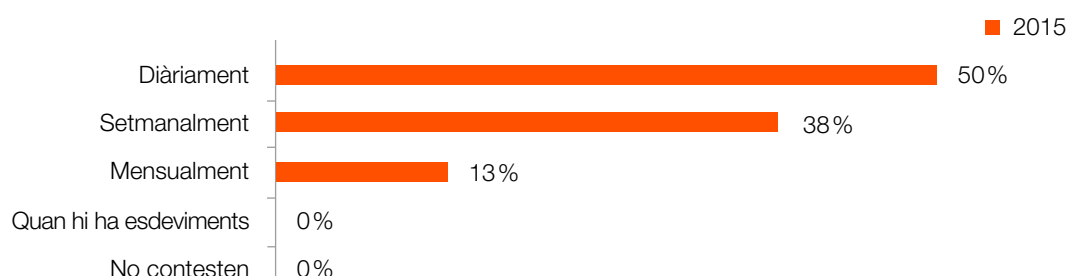
Actualment, l'opció majoritària (encara que amb una gran dispersió) és la de no convocar rodes de premsa (quatre municipis), o bé de convocar-ne entre 1 i 5 per any (quatre municipis). Amb relació a 2010, es percep una davallada d'aquest tipus d'actes.

Pel que fa als mitjans digitals, es posa el focus en la freqüència d'actualització del web. Crida l'atenció que la dimensió del municipi no marca diferències en aquest sentit, cosa que, com hem vist, sí que passa en l'enviament de notes o la convocatòria de rodes de premsa. Per la seva banda, els equipaments culturals autònoms —sempre parlant des del punt de vista de la comunicació— mantenen un ritme d'actualització igual o fins i tot superior al ritme dels departaments de cultura. En la seva major part, les actualitzacions dels webs responen a la incorporació de nous actes a l'agenda i a la documentació dels actes a mesura que es van realitzant.

Gràfic 13. Amb quina freqüència s'actualitza el web? I la resta de mitjans en línia (e-mailing, butlletins, Facebook, Twitter, etc.)?



Gràfic 14. I als equipaments?



La comparativa històrica en l'ús de les TIC mostra una clara tendència creixent. El 2015, la major part dels municipis utilitza els canals més populars, és a dir, el web o els butlletins digitals i les xarxes socials (sobretot Facebook i Twitter), i els municipis més actius fins i tot treballen amb webs i blogs propis. El canvi més dràstic es dona, més que en la varietat de mitjans, en la freqüència d'actualització: mentre que el 2010 només un 13 % ho feien diàriament, el 2015 aquesta xifra augmenta fins a un 44 %. De la mateixa manera, l'actualització setmanal s'ha incrementat 12 punts percentuals. Sens dubte, això suposa un creixement de la comunicació cultural del municipi amb els ciutadans, i encara més si es té en compte que es manté l'esforç esmerçat en els mitjans tradicionals (excepte per a les rodes de premsa).

Els municipis programen també accions comunicatives puntuals vinculades a esdeveniments concrets com ara festes municipals, fires o espectacles per tal de reforçar-ne la difusió. Generalment, aquest tipus de campanyes no tenen un protocol o estratègies formalitzats. Els equipaments que disposen d'autonomia comunicacional realitzen força més accions d'aquest tipus que els departaments de cultura, atès que sovint tenen més proximitat amb els artistes i productors culturals, i poden coordinar aquestes campanyes sense gaires complicacions.

Entre les accions comunicatives alternatives trobem:

- Rodes de premsa amb actuacions artístiques.
- Campanyes de promoció als instituts.
- Grups de teatre de carrer que reparteixen informació.
- Jornades de portes obertes.
- *Flashmobs*.
- Altres.

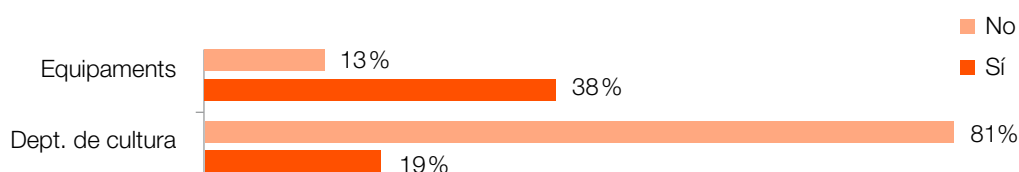
Cal remarcar que determinades polítiques de preus públics dificulten fer campanyes associades a descomptes o promocions, molt habituals en serveis o equipaments culturals de gestió privada.

L'Ajuntament no té la flexibilitat per a promocions que ens agradaria.

El missatge segons el sector cultural

En el capítol anterior s'ha vist la diferenciació entre emissors (segmentació) en funció del producte al qual es fa referència. A continuació, l'anàlisi se centra en la segmentació del missatge. Les respostes rebudes sobre aquest aspecte van en la línia de les que es donaven en parlar de l'emissor: per regla general, els municipis no diferencien el missatge segons el sector cultural en el qual s'emmarca, i encara menys segons el públic objectiu, o, si més no, no ho fan seguint una estratègia preconcebuda. Sí que hi ha una certa segmentació dels missatges donada per la divisió dels mateixos departaments de cultura, que en la major part dels casos s'organitzen per sector cultural.

Gràfic 15. Hi ha diferència en el missatge segons l'àmbit cultural del qual es parla?



4. Tractament del receptor

La fita última de l'activitat cultural dels municipis és atendre les necessitats culturals de la ciutadania. Aquestes necessitats són presents en totes les persones, però detectar-les i entendre-les és una tasca que requereix coneixement, recursos, temps, voluntat política i predisposició de tots els agents municipals —públics i privats—, organitzacions i persones.

Un procés de detecció de necessitats comença per la realització d'un mapatge dels recursos municipals de cultura que permeti comprendre el context i la idiosincràsia de cada municipi. Per norma general, els partits de govern basen la seva actuació en el programa electoral del seu partit. Addicionalment, molts governs municipals han instaurat processos participatius que ajuden a una detecció més àgil i contrastada d'aquestes necessitats, apel·lant a les diverses mirades que poden coexistir al municipi.

Per començar a avançar en la resolució d'aquests reptes de la societat del segle XXI que afecten la comunicació de la cultura, s'hauria de tendir a conèixer cada vegada més acuradament la ciutadania, mirant d'entendre els diferents parers i les diferents necessitats. La segmentació, vista des d'aquest punt de vista, no és tan sols una eina de màrqueting que serveix per vendre més, sinó una base de dades dinàmica i viva en la qual consultar l'opinió ciutadana. Una bona segmentació pot ajudar els responsables de cultura d'un municipi a entendre l'heterogeneïtat de la seva ciutadania, a millorar l'assignació dels recursos i, sobretot, a respondre a les demandes ciutadanes en matèria de cultura. Per tot això, la segmentació es considera un dels elements primordials d'una estratègia de comunicació.

Sistemes de captació de dades

La major part dels municipis disposen de sistemes de captació de dades. Generalment, es tracta de butlletes d'inscripció a una base de dades d'interessats que es poden trobar als equipaments municipals. A més, una bona part d'aquests municipis ofereixen la possibilitat de subscriure-s'hi per via electrònica a través del web.

Gràfic 16. Hi ha sistemes de captació de dades d'usuaris en cultura?

En la seva major part, aquestes butlletes donen l'opció de triar quina informació es vol rebre: sobre cultura tradicional, dansa, teatre, música clàssica, literatura, etc. A més de les preferències expressades en aquestes butlletes, un dels municipis treballa amb les dades relatives a la compra d'entrades per al teatre municipal, la qual cosa els permet ampliar el coneixement del públic d'arts escèniques.

Per tal de poder fer una bona segmentació de públics, cal que els municipis recullin les dades de què disposen en una base de dades, que, a més, s'ha d'actualitzar permanentment. La tasca de recollida i abocament de les dades requereix temps i dedicació, i encara més la creació de missatges diferents en funció dels gustos de cada segment de públic.

Així doncs, la major part dels municipis tenen sistemes de recollida de dades segmentades com a públic cultural respecte al conjunt de dades de l'ajuntament. En canvi, només tres municipis segmenten aquest públic cultural en grups més petits segons l'àmbit d'interès. Tal com s'ha vist en el capítol anterior, molt pocs municipis segmenten el missatge per sectors culturals encara que a les butlletes de recollida de dades es demanin les preferències en aquest sentit. És per això que alguns municipis s'han plantejat deixar de demanar aquestes preferències i demanar tan sols les dades de contacte per enviar-los l'agenda d'activitats completa.

Gràfic 17. Hi ha una base de dades d'usuaris específica de cultura?**Gràfic 18. Hi ha una base de dades diferenciada segons l'interès dels usuaris en alguna expressió artística?**

Respecte a 2010, el nivell d'utilització de bases de dades d'interessats en la cultura es manté pràcticament igual. La segmentació de les dades per grups d'interès es presenta, per tant, com una assignatura pendent del grup de municipis analitzat.

S'ha de fer una actualització a fons de la nostra base de dades. Nosaltres no tenim un sistema de captació de dades.

Aquesta mancança condiona les possibilitats d'afinar la comunicació de la cultura i dificulta que es pugui fer un ús eficient dels mitjans —els tradicionals i els digitals— que ajudi a acostar l'Administració local als ciutadans. De la lectura d'aquestes dades es pot deduir que entre 2010 i 2015 els responsables locals de la comunicació de la cultura han centrat els seus esforços en l'adopció de nous canals i en la millora de la freqüència dels missatges, però, en canvi, han deixat de banda el treball amb les bases de dades, que els ha de permetre una segmentació millor dels receptors i del contingut que es vol comunicar.

Sistemes de captació de dades als equipaments

Les bases de dades de públics són més presents als equipaments culturals municipals que als departaments. Aquí, però, és necessari tornar a puntualitzar que hi ha municipis amb una comunicació diferenciada per als equipaments realitzada pels departaments de cultura. Aquests municipis disposen de bases de dades que utilitzen per a la comunicació dels equipaments, però no per a la resta d'activitat cultural.

L'apropament físic amb el públic dels equipaments permet realitzar la tasca de reconeixement de l'usuari de manera més eficient, dimensionant l'esforç que suposa la construcció i el manteniment d'una base de dades. La diferència entre les bases de dades dels equipaments i les que es gestionen des dels departaments de cultura rau fonamentalment en el fet que els darrers prenen com a radi d'actuació tots els ciutadans del municipi, mentre que la major part dels equipaments el limiten als seus usuaris (habituals i esporàdics). Ara bé, els equipaments difícilment tindran capacitat de crear nous públics utilitzant sols aquests canals, ja que inclouen els usuaris reals, però no aquells que podrien ser-ho (usuaris potencials).

Pel que fa als sistemes de captació de dades, els equipaments disposen —com els departaments de cultura— de butlletes físiques i virtuals, i alguns també treballen amb les dades de la compra d'entrades per Internet.

Tenim un sistema d'entrades propi: quan s'han donat d'alta i han comprat entrades, han dit si volen rebre informació o no, i quines disciplines volen rebre.

Tot i que aquesta última font d'informació podria estar a l'abast dels departaments de cultura municipals, majoritàriament la utilitzen tan sols els equipaments que les recullen.

L'àmbit del centre (equipament cultural) és comarcal, i la relació amb els mitjans la fan directament. I, en canvi, per part de l'Ajuntament s'ha de passar pel departament de comunicació, i el seu vistiplau.

No obstant això, els equipaments (amb alguna notable excepció) no tenen les bases de dades segmentades per tipologia de públics, sinó que discriminen per compra feta o pel gènere artístic o cultural que interessa a cada usuari registrat. Sense un estudi de públics acurat que no limiti l'anàlisi a les necessitats expressades o als consums realitzats, sinó que es fixi també en estils de vida, hàbits de consum, etc. serà difícil que puguin arribar a determinar el seu públic potencial. Si s'aconsegueix detectar el tipus de públic que podria estar interessat en les activitats que s'organitzen, tant des dels equipaments com des del departament de cultura, es podria intentar superar algunes de les barreres que eviten el consum (temps, diners, llunyania, prejudicis...) mitjançant campanyes específiques de promoció (descomptes, canvis horaris o visites per conèixer l'espai, entre altres possibles mesures).

5. Els canals de la comunicació cultural municipal

Per tal d'analitzar els canals més utilitzats als municipis s'han fet dos grans conjunts: els mitjans tradicionals, és a dir, aquells que ja existien abans de l'arribada d'Internet i de la telefonia mòbil, que són fonamentalment la premsa escrita, cartells, fullets i programes en paper, la ràdio, les revistes, la televisió, el correu postal, les banderoles i els *flyers*.⁶ L'altre gran grup és el dels mitjans en línia: el web, l'*e-mailing*, blogs, SMS i xarxes socials. No es tracta de grups excloents, sinó que es complementen en una estratègia global que ha de tenir en compte les particularitats de cadascun dels mitjans per tal de rendibilitzar-ne el potencial.

És sabut que, al llarg de les darreres dècades, els mitjans tradicionals han patit una crisi que els ha obligat a reinventar-se i trobar noves fórmules per atraure lectors. Ha contribuït a la crisi l'increment exponencial de la informació i dels mitjans: desenes de canals de televisió, de diaris, centenars de revistes, comunicacions publicitàries als carrers, a les parades del metro, a la bústia de casa, a més de tota la informació disponible als mitjans digitals, fan que es disposi d'un volum d'informació difícilment assimilable per les persones individuals. La segmentació de la comunicació ajuda en part a superar aquest obstacle, buscant un missatge adequat a cada oient, però també és necessària l'especialització dels canals: televisions temàtiques, revistes especialitzades, xarxes socials diferenciades, etc. contribueixen a arribar millor al públic objectiu.

Actualment, la comunicació corporativa està virant cap a una forma de diàleg més directa i de tu a tu amb el receptor. La lògica diu que aquestes noves dinàmiques acabaran responent millor a les necessitats d'informació del receptor, ja que el tractament serà individual. Ara bé, l'emissor haurà de multiplicar els esforços per tal de poder treballar ja no per segments, sinó de manera personalitzada. S'inclouen en aquesta lògica les xarxes socials, que proposen un camp de joc en el qual no solament l'emissor s'expressa, sinó que la resposta del receptor és possible i facilitada. Les xarxes socials són, per tant, mitjans de diàleg i les corporacions que participen en el joc han d'assumir-ho. No permetre el diàleg impediria explotar l'impacte potencial d'aquestes xarxes.

6. Els cartells, *flyers* i banderoles poden ser entesos més aviat com a material de difusió més que no pas com a mitjans, però s'han inclòs en el grup dels mitjans tradicionals per tal de valorar-los també.

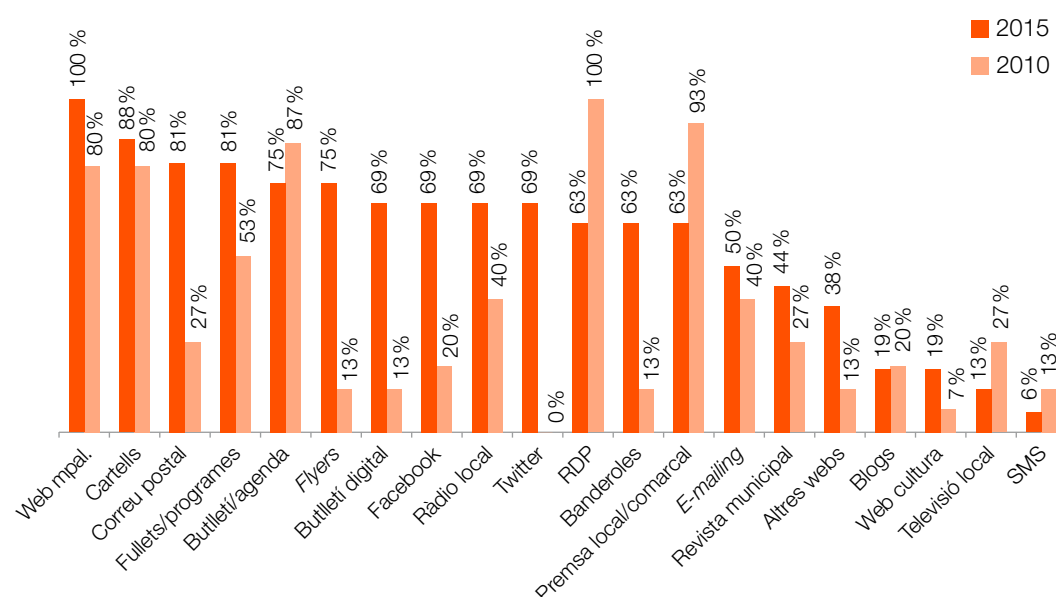
Cada canal atrau un tipus de públic, i de la mateixa manera que el públic dels diaris escrits sol ser d'edat més avançada que el de Twitter, també és freqüent que una mateixa persona utilitzi mitjans diversos segons la situació o el moment del dia: la ràdio, per exemple, és bastant més utilitzada en els desplaçaments en cotxe que en la llar. Els plans de mitjans inserits dins els plans generals de màrqueting han de preveure aquestes circumstàncies i d'altres que impacten en l'ús d'uns canals o d'altres. Però, i deixant el tema de la gestió dels canals apuntat, és d'ampli consens en les administracions municipals que les xarxes socials han vingut per quedar-s'hi i que cada vegada tindran més pes en comparació de la resta de mitjans de comunicació. Tot plegat implica, per tant, la necessitat per part dels emissors (en aquest cas els ens municipals) d'anar reconduint les seves formes de comunicació amb la ciutadania cap a vies molt més directes i de diàleg constant. També suposa facilitar la crítica ciutadana, fàcil o compromesa, que no pot ser silenciada si es vol aconseguir credibilitat. Per tant, els nous paradigmes de comunicació requereixen valentia política i transparència en l'actuació.

Els mitjans més utilitzats als departaments de cultura

Per poder analitzar correctament els mitjans de comunicació més utilitzats per la ciutadania caldria disposar de dades relatives al consum que se'n fa. Com que no es disposa d'aquestes dades, s'utilitzen les que fan referència als mitjans de comunicació amb la freqüència d'actualització per part dels departaments de cultura més alta, tot i que els mitjans que reben més atenció per part dels ens municipals no necessàriament són els que generen més interès ciutadà.

Així doncs, la pàgina web és el mitjà que més s'actualitza des dels departaments de cultura. La segueixen els cartells, el correu postal i altres formes menors de comunicació en paper. A continuació trobem les xarxes socials i altres canals més minoritaris. Aquestes dades mostren una forta preeminència dels canals unidireccionals: tant el web com els cartells i el correu postal són canals merament informatius amb molt poca capacitat de segmentació i personalització.

Gràfic 19. Mitjans propis més utilitzats als departaments



A través de la comparativa dels canals més utilitzats es pot arribar a deduir, en part, l'estratègia global de comunicació de la cultura del grup analitzat. En termes generals, els municipis de la mostra no disposen d'una estratègia de comunicació predefinida. Tot i això, sí que hi ha una certa intencionalitat, encara que sigui informal i més o menys inconscient.

Si es comparen els mitjans més utilitzats el 2015 amb els de 2010, es percep una certa evolució: el 2010 el lideratge era per a les rodes de premsa i l'anunci dels esdeveniments a la premsa local, seguits per la publicació de butlletins i agendes culturals, cartells i l'actualització del web municipal. La major part del pes de la comunicació corresponia a la premsa, i la part de contacte directe amb la ciutadania es feia a través de cartells i butlletins o similars. Les noves tecnologies (SMS, Internet, correu electrònic) eren poc utilitzades.

El 2015 no s'ha deixat d'utilitzar cap dels canals esmentats, però han irromput amb força tots els mitjans digitals: el web passa a ser el canal actualitzat amb més freqüència, i apareixen les xarxes socials. En conseqüència, doncs, els municipis reaccionen i miren de posar-se al dia inserint els nous sistemes de comunicació al seu pla de mitjans (pla informal). Tot i això, els canals tradicionals continuen capitalitzant la major part dels esforços del grup tot ancorant-los en unes maneres de fer que cada vegada es veuen més antigues.

Tal com s'ha comentat, aquesta evolució en l'ús dels canals no suposa *per se* l'acceptació del canvi de paradigma que comporta la utilització de les xarxes socials. Encara que alguns municipis comencen a generar cert diàleg amb la ciutadania, els protocols continuen lluny de ser àmpliament acceptats.

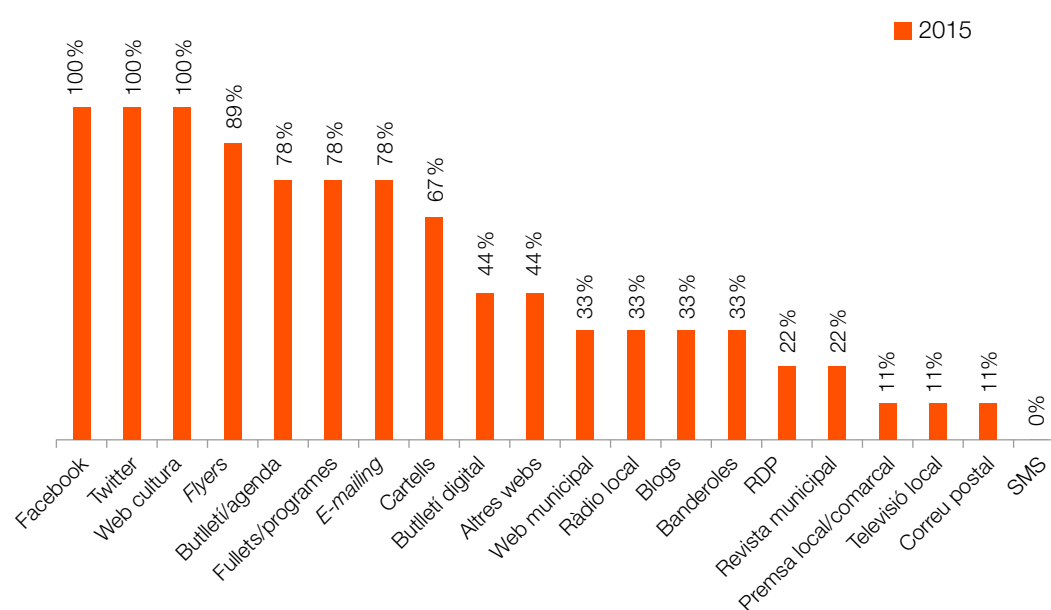
Els mitjans més utilitzats als equipaments culturals

Els equipaments culturals municipals segueixen una dinàmica que difereix de la dels departaments de cultura: les xarxes socials ja són els mitjans més utilitzats als equipaments, i s'han anat quedant enrere els mitjans com ara les ràdios, el correu postal, les banderoles, etc. Si més no en alguns casos, el fet de deixar de banda el paper respon més a l'escassetat de recursos que a un procés deliberat de digitalització.

Ens agradaria que hi hagués molta més informació en paper (de l'equipament, activitats paral·leles, etc.) però ara per ara no tenim capacitat —recursos humans.

Òbviament, els equipaments amb autonomia en la comunicació utilitzen més canals que no pas els que no en tenen, però, tot i així, alguns dels que no són autònoms també gaudeixen d'algun tipus de comunicació pròpia gestionada des del departament de cultura.

Gràfic 20. Mitjans propis més utilitzats als equipaments culturals



Anàlisi de mitjans

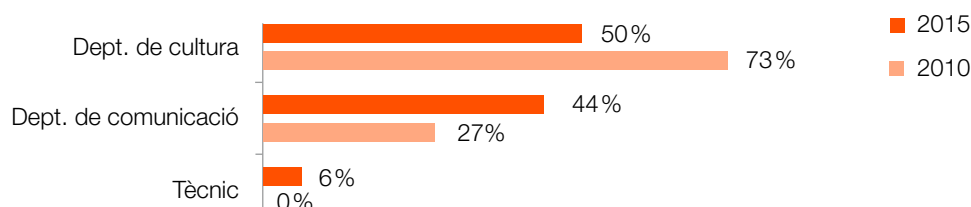
Més enllà de la comunicació web, els mitjans clàssics s'erigeixen com els més utilitzats des dels departaments de cultura. Aquests mitjans (premsa escrita, revistes, televisions i ràdios) requereixen que des de l'ajuntament s'informi de les activitats als periodistes responsables de la informació cultural.

Les rodes de premsa estan àmpliament esteses als municipis grans, que en realitzen un nombre considerable a l'any. En canvi, els municipis més petits opten més aviat per enviar notes de premsa als mitjans i reserven les rodes de premsa per a esdeveniments excepcionals. Pel que fa als equipaments, alguns dels municipis grans realitzen rodes de premsa per presentar-ne la programació anual o bé algun acte o espectacle destacat, mentre que els petits es limiten a enviar notes.

La relació amb aquests mitjans, així com l'actualització dels mitjans en línia, es gestiona majoritàriament des dels departaments de cultura o de comunicació, mentre que la responsabilitat del contingut recau sempre en el departament de cultura. Per la seva banda, els equipaments que tenen autonomia en la comunicació assumeixen totes aquestes tasques.

Tal com hem vist en analitzar l'emissor, l'any 2015, el departament de cultura gestiona el seu propi web a nou municipis, mentre que a vuit ho fa el departament de premsa. El 2010, al 73 % dels municipis la gestió del web depenia del departament de cultura i al 27 % restant depenia del de premsa. Els departaments de premsa vetllen per donar una imatge unitària —o si més no coherent— de l'ajuntament i les seves diverses àrees en la relació dels consistoris amb els ciutadans. El fet que aquest departament estigui darrere del conjunt de la comunicació de l'ajuntament suggereix que, cada vegada més, la comunicació municipal respon a una certa estratègia i planificació.

Gràfic 21. Qui gestiona el web de cultura?



A l'enquesta realitzada l'any 2015, només tres municipis responen afirmativament a la pregunta sobre si utilitzen diferents canals en funció del sector cultural sobre el qual estiguin informant. La major part, tal com s'ha vist en els apartats sobre segmentació, utilitzen tots els canals indistintament, al marge del tipus de missatge o del públic al qual es vulguin adreçar.

Finalment, si es para atenció a l'ús dels canals més nous, com ara les narratives transmèdia o la ludificació, trobem que, tot i que no necessàriament amb aquests noms, sí que hi recorren alguna vegada: presentacions de programacions en espais inusuals, *flashmobs* per crear interès, accions a instituts i escoles, rodes de premsa alternatives... són activitats que no els són estranyes.

Des de comerç han editat un tríptic amb tots els actes que fan les entitats i totes les regidories per Nadal, i nosaltres allà hi hem inclòs la informació que estrenem tem-

porada al Teatre, que podem vendre abonament i que obrim taquilles els dies de Nadal per si algú les vol venir a comprar. Ja fa dos o tres anys que fem un taller a la plaça per als més petits mentre les taquilles estan obertes per vendre abonaments [accions paral·leles]. Si és una cosa per a joves, el dijous hi anem a l'hora del pati, i si, per exemple, és dansa, els ballarins fan una improvisació i ho veuen, repartim fullets perquè qui vingui tingui un 50 % de descompte... I difonem totes aquestes accions pels canals del teatre, perquè estan relacionades amb la seva programació.

El *crowdsourcing* i el mapatge són eines diferents de les anteriors que faciliten la participació ciutadana i la comprensió de la informació. Ara bé, de moment ni l'una ni l'altra han arribat als departaments de cultura dels municipis enquestats.

6. Comunicació interna i diàleg

Una altra qüestió cabdal en el plantejament de la comunicació en organitzacions complexes és la comunicació interna, és a dir, tots aquells processos informatius que es donen al si d'una organització (instruccions, normes de treball, notícies, canvis, agendes, converses de treball, rumors...), i que es vehiculen mitjançant els canals formals (intranet, reunions, *e-mailing*, fulls i notes informatives...), o bé a través de canals informals (converses d'ascensor, correus electrònics personals, trobades informals, notes particulars...). Tots aquests canals generen uns fluxos d'informació que no sempre són clars i que poden contaminar l'ambient i les dinàmiques de treball. Per exemple, pot haver-hi una jerarquia de l'autoritat que divergeixi de la del poder (l'autoritat es guanya, el poder es concedeix) i que no apareix en l'organigrama però que tothom entén i assumeix.

La comunicació dins una organització no es resol informant únicament pels canals oficials, i més encara si aquests no són prou persuasius i transparents. En els organigrames municipals, aquests sistemes de comunicació soterrats poden arribar a tenir un gran pes, atès que les jerarquies de poder estan sotmeses als cicles electorals —canvien cada quatre anys—, de manera que, sovint, quan tot just comencen a consolidar-se, tornen a canviar. Comprendre aquests sistemes pot ajudar a resoldre problemes derivats dels rumors, a desactivar estereotips que provoquen ambients laborals tòxics; o per contra, pot facilitar els objectius municipals engrescant els treballadors per incrementar la creativitat i la productivitat.

Comunicació interna

La informació és poder per a qui la té abans que la resta, i la desinformació provoca alienament i desconfiança. Per tal d'evitar situacions com ara els enfrontaments entre departaments o el desànim dels treballadors, s'haurien de promoure accions que facilitin l'empatia amb els altres i amb els objectius municipals, que promoguin la participació de tots els treballadors en processos d'apoderament i que ajudin a entendre la importància de cada acció.

A l'enquesta de 2015 es van fer algunes preguntes sobre la comunicació entre els departaments municipals. No obstant això, no es va entrar a analitzar els canals informatius o els continguts d'aquesta comunicació. A la pregunta de si hi ha una comunicació fluida entre els departaments municipals, sols un municipi res-

pon afirmativament. Quan es pregunta si s'han establert sistemes per propiciar el diàleg intern, n'hi ha sis que diuen que sí; la resta consideren que no, tot i acceptar l'existència d'algunes eines com ara la intranet que podrien facilitar aquest diàleg.

A nivell de comunicació interna entre departaments, aquest any estan implemant un nou sistema informàtic municipal, i una de les coses ha estat una intranet, que és molt recent i s'utilitza poquet ara per ara.

D'altra banda, alguns dels que responen que sí que es facilita el diàleg intern fan referència a la intranet com a eina primordial. Així doncs, tot i que una bona intranet pot facilitar el diàleg, fan falta factors que n'estimulin l'ús com una eina habitual de comunicació interna.

Diàleg

Per tal que la ciutadania tingui la percepció que l'ajuntament comunica correctament, que informa de manera precisa, cal anar superant els graons de la nova comunicació 2.0. Aquesta escala s'inicia amb una comunicació consistent i constant per tal que el ciutadà sàpiga en quin mitjà municipal trobarà el que busca en cada moment. Cal, a més, que la informació sigui creïble, de manera que, per exemple, si es recomana una activitat cultural perquè serà de qualitat i innovadora, aquesta ho ha de ser per a tothom que ho hagi rebut (la segmentació haurà servit per enviar a cada persona allò que li interessa). A partir d'aquí s'ha de treballar la lleialtat amb el receptor, i evitar utilitzar aquesta relació de confiança per a objectius diferents dels acordats. L'èxit d'aquest procés és que s'arribin a crear forts vincles amb el receptor, que confiarà en l'organització i serà receptiu a totes les seves propostes. És l'estratègia que han utilitzat conegudes marques comercials per arribar a aconseguir cues de dies per poder adquirir les seves últimes novetats en el moment que surten a la venda. Més enllà dels productes en si, aquestes marques venen emocions, i arriben a crear en els seus clients una forta necessitat de posseir els productes en qüestió.

Ara bé, els municipis no són empreses, i els seus objectius de comunicació són uns altres. A més, si bé les empreses poden adreçar-se únicament a una part de la ciutadania —la que encaixa en el seu perfil de client—, el públic objectiu del municipi és sempre el conjunt de la població. El fet de tenir un públic objectiu tan variat afegeix complexitat a l'estratègia de comunicació i fa que la segmentació, tal com s'ha anat repetint al llarg de tot el treball, prengui una rellevància especial.

Propiciar la comprensió i la familiarització dels ciutadans amb l'Administració municipal millorarà l'empatia d'aquests vers l'ajuntament i ajudarà a construir una relació més propera i directa sobre la qual es podran crear vincles emocionals.

Segmentar, com s'ha vist, és una assignatura pendent en la major part dels municipis enquestats, circumstància que dificulta que s'ofereixi una informació adaptada a cada oient.

Pel que fa a la pregunta del qüestionari que es refereix als mecanismes de transparència, tots els entrevistats excepte un confirmen que s'estan implementant: plens en línia, a la televisió, a la ràdio, portals de la transparència, etc. Tot plegat és resultat, en primer lloc, d'un imperatiu legal (la Llei 19/2013, de 9 de desembre, de transparència, accés a la informació pública i bon govern els obliga a fer-ho), però també de les dinàmiques ciutadanes que ho exigeixen cada vegada més. Més enllà de l'àmbit pressupostari, és transparència facilitar l'accés al personal responsable de qualsevol servei, explicar qui és i què fa cada membre de l'ajuntament, establir nous canals de diàleg amb la ciutadania, escoltar i respondre a temps, o posar a l'abast de tothom el màxim d'informació sobre l'actuació municipal, entre altres qüestions.

Altres regidories han fet consells de participació, però en cultura no n'han fet mai, perquè si els dones l'opció que puguin opinar i no els hi pots donar una resposta... No volem crear falses expectatives.

En l'àmbit que pertoca a aquest treball, el diàleg amb la ciutadania cobra més importància amb l'aparició dels canals socials (xarxes socials), especialment preparats per al diàleg. Els canals tradicionals són unidireccionals, i l'única via oficial per comunicar alguna cosa a l'ajuntament és la instància, que no es pot considerar una eina de diàleg. Als municipis més petits hi ha una proximitat entre la ciutadania i els responsables tècnics i polítics que genera espais de trobada informals. En aquells municipis de dimensions superiors en què el tracte personal no és possible, les xarxes socials han entrat amb força als ajuntaments i estan contribuint a crear aquest diàleg.

A l'enquesta es pregunta sobre el tractament dels comentaris i les crítiques rebuts a les xarxes per tal d'esbrinar com es construeix aquest diàleg. Les respostes, molt variades, presenten un panorama divers:

- Es deriven a instància.
- El tècnic de cultura respon.
- El tècnic de comunicació respon.
- No es respon, sols quan s'externalitza la comunicació.
- Tenim un protocol de resposta.
- Es deriva al departament corresponent perquè respongui.
- S'intenta.

Si creuem aquestes dades amb les de les tipologies de municipis, trobem que, en aquells que tenen un departament de cultura que comunica, és el mateix tècnic de cultura el que respon les al·lusions rebudes a través de les xarxes socials, mentre que als municipis que tenen la comunicació cultural centralitzada hi ha

més tendència a establir protocols d'actuació, cosa que endarrereix la resposta i burocratitza el procés.

D'altra banda, es va preguntar sobre les dificultats de la comunicació en línia. Algunes de les respostes a aquesta qüestió són les següents:

- El web no està actualitzat.
- Manca explotació de la base de dades.
- Manquen formació i eines.
- No hi ha planificació respecte a la comunicació en línia.
- Hi ha debat al voltant de la imatge cultural (un web comú o diferenciatiu).
- Hi ha reserves per part dels serveis informàtics.
- Manquen mitjans humans / temps.
- La comunicació és una feina que necessita dedicació total *non-stop* i es fa difícil de compaginar amb llocs professionals estàndard.
- Falta tecnologia per a l'anàlisi i la segmentació.
- Falta empenta del personal.
- Hi ha diferències molt notables entre àrees.
- El posicionament polític se sobreposa als criteris periodístics.
- Falta una línia política clara de comunicació.
- No hi ha un pla de comunicació ni una estratègia de comunicació.
- Falta pressupost per editar en paper i arribar al públic més analògic.
- Encara que els equipaments són autònoms en comunicació, és difícil treballar amb segons quins temes per la diferència de tempos (campanyes de reducció de preus...).

Necessitaríem una persona que s'hi entengués i portés la comunicació. No som periodistes ni publicistes. Per portar-ho dignament, cal més temps i recursos humans per fer un bon seguiment de la comunicació.

El 2010, les respostes més destacades a la mateixa pregunta van ser:

- Manca d'informació per avaluar.
- Poca autonomia com a departament de cultura.
- Manca de base de dades de contactes.
- No tota la població té accés a Internet.
- Manca d'estratègia a les xarxes.
- Sobresaturació d'informació per als usuaris.
- Desconeixement de les eines efectives.
- Manca de formació.
- Manca de personal especialitzat.
- Manca de temps.

Les dificultats de 2010 es podrien llegir de la manera següent: l'usuari està saturat d'informació, per tant, és necessari generar una base de dades segmentada per poder-hi arribar, però manca el personal especialitzat tant per fer-la com per implementar-la.

Actualment, aquests problemes no s'han resolt del tot, i continua havent-hi la necessitat d'una explotació real de les bases de dades disponibles. En aquest sentit, tant abans com ara apareixen opinions que destaquen la mancança o el desconeixement d'eines efectives per a l'avaluació i la segmentació.

El 2015, a les dificultats anteriors centrades en les mancances tècniques, s'hi afegeix la percepció d'absència d'una estratègia definida i consensuada per al conjunt de la comunicació municipal, inclosa la cultura. També són dificultats recurrents les que fan referència a l'escassetat dels recursos que es dediquen a la comunicació, tant humans com econòmics.

7. La planificació de la comunicació

Planificar és ordenar, trobar la fórmula idònia en la qual es conjuguen uns recursos per tal d'arribar a l'objectiu de la manera més eficient i eficaç possible. Hi ha múltiples maneres de planificar. Una planificació ha de preveure els recursos propis i les situacions contextuais, fora del control del planificador.

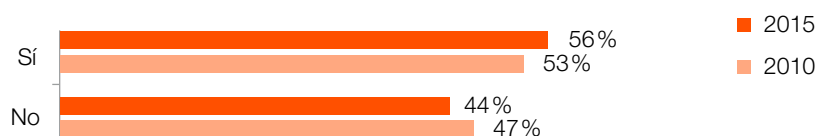
La planificació de la comunicació cultural és tan complicada per a un ajuntament com per a qualsevol organització d'una grandària semblant, amb la dificultat afegida que els objectius finals poden anar variant a cada legislatura. Tot i això, una bona part de les estratègies sorgides d'una pla de comunicació són més metodològiques que polítiques, de manera que la seva vigència es pot allargar més enllà dels quatre anys del mandat. Segmentar les bases de dades o establir mecanismes de diàleg amb els ciutadans són estratègies que tot partit polític podria subscriure.

Només cinc dels municipis de la mostra tenen un pla global de comunicació, i n'hi ha dos que tenen un pla específic de cultura. La manca de directrius comunes és una de les crítiques més recurrents dels tècnics quan parlen de les dificultats en la comunicació en línia. Alguns municipis han elaborat plans de comunicació del departament de cultura sense que hi hagi una planificació de comunicació general i hi ha municipis que tenen pla de comunicació general però que no han desenvolupat pla específic de cultura. Quant als equipaments, els que tenen certa autonomia i disposen de prou recursos han elaborat els seus propis plans, mirant de coordinar-los amb els requeriments generals municipals.

És difícil avaluar l'eficàcia i l'eficiència de la comunicació cultural sense un pla que marqui uns objectius per assolir i uns mecanismes per arribar-hi. Avaluar els impactes de la comunicació a partir del recompte de notícies als mitjans de comunicació o a través dels comentaris crítics de la ciutadania pot donar una idea de com s'estan fent les coses, però no es pot considerar una avaluació objectiva. Per poder avaluar cal que abans s'hagin concretat els objectius que cal assolir d'acord amb uns recursos i uns contextos determinats.

Una part de la matèria primera per començar a construir els plans de comunicació són les dades i els indicadors de consum i d'ús dels canals. Algunes de les preguntes de l'enquesta van encaminades a esbrinar si existeixen aquests mecanismes de mesura d'efectivitat dels canals (*clipping*, estadístiques web, obertura de correus en línia...). Majoritàriament, en tenen. Les comunicacions en línia han facilitat aquesta tasca, ja que hi ha eines d'ús molt intuïtiu que generen aquestes dades automàticament.

Gràfic 22. Hi ha sistemes de mesura d'efectivitat (*clipping*, seguiment d'estadístiques del web)?



Ara bé, l'avaluació de l'efectivitat també sembla que és una assignatura pendent al si de les àrees de cultura (ha crescut només un 3 % entre 2010 i 2015). Així doncs, tot i que han aparegut sistemes de mesura d'efectivitat per als mitjans en línia, tampoc no han suposat un gran increment del nivell d'avaluació de l'efectivitat comunicacional.

Pel que fa a la mesura de l'impacte del web, molts municipis consulten el Google Analytics (un servei gratuït d'estadístiques de llocs web), mentre que d'altres analitzen l'impacte dels seus enviaments en línia mitjançant informes automàtics (com els dels serveis *mailchimp* i similars).

Finalment, l'enquesta acaba preguntant si hi ha sistemes d'optimització de posicionament web. També en aquest cas es percep ben poca evolució al llarg dels darrers anys: tant el 2010 com el 2015, menys del 20 % dels municipis analitzats utilitza aquests mecanismes. En la major part dels casos se sobreentén que aquesta és una qüestió que es resol durant la construcció del web i, tot i que aquesta afirmació no és del tot correcta, sí que és cert que el web municipal no necessita un treball tan intens de posicionament com una empresa, ja que no té cap competència directa. El municipi treballa per al conjunt de la ciutadania, i no hi ha altres similars competint pel mateix objectiu.

8. Conclusions

En les primeres parts del treball s'ha buscat generar una categorització dels municipis de la mostra a partir d'una variable causal —el nombre d'habitants— i una variable derivada —la manera de treballar la comunicació dins del municipi. D'aquesta manera s'han trobat set tipologies de municipi en funció de la grandària i del model de comunicació.

En l'anàlisi de l'enquesta s'observa que, com a norma general, els equipaments culturals tenen una *personalitat comunicacional* més diferenciada que no pas els departaments de cultura. La major part dels equipaments d'una certa dimensió disposen d'una imatge pròpia i de presència autònoma a les xarxes socials i als mitjans tradicionals. A més, aquesta imatge s'ha anat forjant i definint entre 2010 i 2015.

En termes generals, els responsables de cultura es fan càrrec dels continguts de la comunicació, mentre que la relació amb els mitjans i la gestió dels canals municipals, com ara la ràdio, diaris o televisions locals, és responsabilitat del departament de comunicació. La resta de mitjans, com són les xarxes socials, els webs de cultura i els blogs, es gestionen directament des dels departaments de cultura i els equipaments.

Una mirada en profunditat als canals utilitzats posa de manifest que, sovint, tant els departaments de comunicació com els de cultura concentren una gran part de l'esforç de comunicació en els canals considerats unidireccionals (webs, mitjans privats i públics generalistes), mentre que els equipaments culturals treballen més amb les xarxes socials, que permeten més interacció amb els usuaris.

Els gestors dels canals són majoritàriament els departaments de comunicació, que són els responsables que la imatge general de l'ajuntament sigui coherent, però els continguts dels canals són redactats per cada departament, ja que al cap i a la fi són també els productors de l'activitat.

La simplificació de les eines de gestió web i la formació continuada del personal municipal en aquest tipus de canals en línia ha permès una gestió més autònoma d'aquests canals, de manera que una part de la feina que el 2010 es deixava en mans d'informàtics, ara l'assumeixen directament els tècnics de cultura.

Analitzada l'assiduïtat d'actualització, es referma la idea que els departaments de cultura focalitzen els esforços de comunicació a sortir a la premsa. Aquests esforços no sempre obtenen els fruits esperats, per la qual cosa alguns municipis petits han deixat de fer rodes de premsa o bé en convoquen només en casos excepcionals.

Malgrat que els canals tradicionals són encara els protagonistes de l'acció comunicacional municipal, els nous mitjans digitals estan agafant embranzida.

Per la seva dimensió, els municipis més grans produeixen més missatges culturals que els petits. Això no obstant, s'escurcen les diferències en l'assiduïtat de l'actualització dels mitjans en línia. Per la seva banda, els equipaments que tenen autonomia comunicacional són els que generen més missatges.

S'observa un creixement de la utilització dels mitjans digitals. El canvi més dràstic, però, es dona en la freqüència d'actualització d'aquests mitjans, que s'incrementa molt. La incorporació dels mitjans TIC, per tant, ha comportat un increment notable de les comunicacions culturals municipals.

L'especialització dels equipaments culturals permet una certa segmentació dels usuaris. Així, per a la major part de la mostra, la segmentació del públic es resol parcialment quan els equipaments estan especialitzats, i també en els casos que els departaments de cultura estan dividits en seccions artístiques, cosa que genera aquesta pseudosegmentació que pot arribar a funcionar.

L'enquesta demostra que la major part dels municipis tenen sistemes de recollida de dades relatives als interessos dels ciutadans, i que aquestes dades estan segmentades respecte a les del conjunt del municipi —com a públic cultural—, però també es demostra que tan sols tres municipis disposen de bases de dades amb segments diferenciats segons l'àmbit d'interès dins la cultura. D'aquesta manera, la major part no fan una explotació de les dades recollides a través dels sistemes de recollida de dades esmentats.

La falta de segmentació implica un desconeixement dels públics potencials de cada canal. Es comprova que la major part dels municipis utilitzen els mateixos canals de manera indiscriminada per enviar la informació cultural sense distingir el tipus de missatge que s'envia o el públic al qual s'adreça. Aquests factors provoquen certa llunyania amb l'usuari final, agreujada de vegades pel tractament que es fa de les crítiques i comentaris que apareixen en els canals socials. Aquest diàleg, de vegades rígid i burocràtic, pot incidir en aquesta sensació de distància amb l'ajuntament.

Una altra assignatura pendent és la comunicació interna entre els diferents departaments de cada ajuntament, així com l'elaboració de plans de comunicació. Ambdues mancances dificulten enormement l'avaluació del treball de comunicació. Tampoc no permeten la cohesió d'un equip professional ni la desactivació de les tensions habituals dels ambients de treball.

9. Annex. L'enquesta i els seus resultats⁷

1. Quins són els mitjans propis utilitzats?

	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15	M16
Prensa local/comarcal	x			x	x	x	x	x	x	x		x	x			
RDP	x		x		x	x	x	x				x	x		x	x
Web municipal	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Butlletí/agenda	x				x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x
Cartells	x			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Fulletes/programes	x			x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x
Ràdio local	x		x	x	x		x			x	x	x	x	x	x	
<i>E-mailing</i>	x					x	x	x	x	x		x	x			
Revista municipal			x	x		x			x			x	x		x	
Televisió local			x		x											
Correu postal	x			x	x	x	x	x		x	x	x	x	x	x	x
Facebook	x		x	x	x	x			x	x		x	x	x		x
Twitter			x	x	x	x	x		x	x		x	x	x		x
Blogs								x					x			x
<i>Flyers</i>	x				x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x
Banderoles	x		x		x			x	x	x		x	x	x		x
SMS													x			
Butlletí digital			x	x		x	x	x	x	x	x	x	x			x
Altres webs						x			x	x		x	x	x		
Web cultura			x									x				x

⁷ Respostes de l'enquesta realitzada el 2015.

I als equipaments?	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15	M16
Prensa local/comarcal																x
RDP												x				x
Web municipal					x	x		x								
Butlletí/agenda		x			x	x	x	x				x				x
Cartells		x			x	x	x					x				x
Fulletts/programes		x			x	x	x					x			x	x
Ràdio local							x								x	x
E-mailing			x		x	x	x	x				x				x
Revista municipal															x	x
Televisió local																x
Correu postal																x
Facebook		x	x		x	x	x	x				x			x	x
Twitter		x	x		x	x	x	x				x			x	x
Blogs						x									x	x
Flyers		x	x		x	x	x	x				x				x
Banderoles					x										x	x
SMS																
Butlletí digital		x	x		x											x
Altres webs		x	x			x									x	
Web cultura		x	x		x	x	x	x				x			x	x

2. Quina és la relació amb els mitjans externs (periodistes externs)? Amb quina freqüència?

	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15	M16
Relació	RDP	NDP	RDP	RDP	RDP	RDP	RDP	RDP	NDP	NDP	RDP	RDP	RDP	NDP	RDP	RDP
Freqüència (anual) depèn	3	2-3	2	5	40	40	250	depèn	2	5	24	2	depèn	10-20		
I als centres?																
Relació	RDP					RDP						RDP				RDP
Freqüència	6											2				5

3. S'utilitzen mitjans diferents segons el sector cultural?

	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15	M16
		x							x			x				
I als equipaments?							?	x				x				x

4. Hi ha un logo diferenciat de l'àrea de cultura?

	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15	M16
Dept. de cultura	No	No	No	Sí	No	No	Sí	No	No	No	No	Sí	Sí	No	No	No
Equipaments	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	No	Sí	Sí	Sí

5. Qui exerceix de portaveu dels comunicats de cultura en les rodes de premsa?

	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15	M16
Depèn	x															
Regidor			x		x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	x
Altres polític				alcalde							alcalde				alcalde	
Tècnic de premsa																
Tècnic de cultura		x	x										x		x	
Responsable de programació											x		x			
Altres														no en fan		
I als equipaments?																
Depèn																
Regidor			x			x		x				x				
Un altre polític															alcalde	
Tècnic de premsa																
Tècnic de cultura		x	x					x								
Responsable de programació																
Altres																

6. Hi ha un pla de crisi?

	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15	M16
	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No	No

7. Qui gestiona els mitjans tradicionals?

	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15	M16
Dept. de cultura	x			x	x					x	x	x	x			x
Dept. de comunicació	x	x	x	x		x	x		x					x	x	
Institucions culturals								x								
Tècnic		x														
I als equipaments?																
Dept. de cultura		x													x	
Dept. de comunicació																
Tècnic de l'equipament			x			x		x				x				x

7. Qui gestiona els mitjans tradicionals?

	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15	M16
Dept. de cultura	x	x		x	x					x	x	x	x		x	x
Dept. de comunicació	x		x	x		x	x	x	x					x		
Institucions culturals																
Tècnic																
I als equipaments?																
Dept. de cultura		x														
Dept. de comunicació			x			x			x							
Institucions culturals								x								x
Tècnic																

8. Qui decideix els continguts dels mitjans tradicionals?

	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15	M16
Dept. de cultura	x	x	x	x	x		x			x	x	x	x		x	x
Dept. de comunicació						x			x					x		
Institucions culturals								x								
Tècnic																

I als equipaments?															
Dept. de cultura	x			x											x
Dept. de comunicació													x		
Institucions culturals		x			x		x				x				x
Tècnic															

9. Qui redacta en els mitjans tradicionals?

	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15	M16
Dept. de cultura	x	x	x	x	x			x		x	x	x	x			x
Dept. de comunicació						x	x		x				x	x	x	
Institucions culturals																
Tècnic																

I als equipaments?

Dept. de cultura		x														x
Dept. de comunicació																
Tècnic de l'equipament			x			x		x				x				x

10. Qui publica la revista municipal, correu postal, butlletins físics, fullets, flyers, banderoles, cartells?

	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15	M16
Dept. de cultura		x		x	x			x		x		x	x			x
Dept. de comunicació	x		x	x		x			x		alcaldia		x	x	x	
Institucions culturals													x?			
Tècnic																

I als equipaments?

Dept. de cultura		x											biblioteca		x	
Dept. de comunicació																
Tècnic de l'equipament			x			x		x				x				x

11. Qui gestiona el web de cultura?

	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15	M16
Dept. de cultura	x	x			x			x			x	x	x			x

Dept. de comunicació	x	x		x	x	x	x	x									x	x
Institucions culturals																		
Tècnic	x																	
I als equipaments?																		
Dept. de cultura	x																	x
Dept. de comunicació																		
Tècnic de l'equipament	x						x		x								x	
I de la resta de mitjans en línia?																		
Dept. de cultura	x	x	x		x				x	x	x	x	x	x				x
Dept. de comunicació	x				x		x	x	x	x	x						x	x
Institucions culturals																		
Tècnic																		
I als equipaments?																		
Dept. de cultura	x																	x
Dept. de comunicació																		
Tècnic de l'equipament	x						x		x								x	

12. Qui decideix els continguts del web?

	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15	M16
Dept. de cultura	x	x	x	x	x		x	x		x	x	x	x			x
Dept. de comunicació							x			x					x	x
Institucions culturals																
Tècnic																
I als equipaments?																
Dept. de cultura						x										x
Dept. de comunicació															x	
Institucions culturals		x	x				x		x				x			x
I de la resta de mitjans en línia (e-mailing, butlletins, Facebook, Twitter...)?																
Dept. de cultura	x	x	x	x	x		x	x		x	x	x	x		x	x

	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15	M16
Dept. de cultura	x	x	x	x	x			x			x	x	x			x
Dept. de comunicació						x	x		x	x				x	x	
Institucions culturals																
Tècnic																
I als equipaments?																
Dept. de cultura		x														x
Dept. de comunicació																
Tècnic de l'equipament			x			x		x				x				x
I la resta de mitjans en línia?																
Dept. de cultura	x	x	x	x	x			x	x	x	x	x	x			x
Dept. de comunicació	x			x		x	x		x	x				x		
Institucions culturals																
Tècnic																
I als equipaments?																
Dept. de cultura		x														x
Dept. de comunicació																
Tècnic de l'equipament			x			x		x				x				x

14. Qui publica al web?

	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15	M16
Dept. de cultura		x		x				x		x	x	x	x			x
Dept. de comunicació	x		x	x		x	x		x	x			x	x	x	
Institucions culturals																
Tècnic					x		x									
I als equipaments?																
Dept. de cultura		x													x	
Dept. de comunicació																
Tècnic de l'equipament			x			x		x				x				x

15. Hi ha comunicació diferenciada segons el sector cultural (logo, portaveu, directrius gràfiques)?

M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15	M16
no	sí	no	no	no	no	no	no	sí	no	no	sí	no	no	sí	sí

16. Hi ha diferents portaveus segons el sector cultural? En cas afirmatiu, especifiqueu-ne quins

M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15	M16
no	no	no	no	no	no	no	no	no	no	no	no	no	no	no	no

17. Amb quina freqüència s'envien notes de premsa?

M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15	M16
SA	5	6	SA	NS	D	3 Ss	D	S	SA	12	D	18	2 Ss	S	S

SA: segons activitat. NS: no saben. D: diària. S: setmanal. Ss: setmanals.

18. Amb quina freqüència es convoquen rodes de premsa? Per què es convoquen?

M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15	M16
Dp	2	6	0	5	18	4	45	mai	0	3	24	2	0	2	15
I als equipaments?															
2		2										2			

Dp: depèn.

19. Amb quina freqüència es publiquen els altres mitjans tradicionals: revista municipal cultural, correu postal, butlletins físics, fullets, flyers, banderoles, cartells?

M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15	M16
Dp	?	Ms	Dp	S	Ms/Dp	S	S	S	D	D	S	D	Q/Dp	S	Dp
I als equipaments?															
Ms		S				S				S					

Dp: depèn. SA: segons activitat. NS: no ho saben. D: diària. S: setmanal. Ss: setmanals. Ms: mensual. Q: quadrimestral.

20. Amb quina freqüència s'actualitza el web? I la resta de mitjans en línia (e-mailing, butlletins, Facebook, Twitter...)?

M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15	M16
S	S	Q	D	S	D	D	Q	S	D	Ms	D	T	D	Qz	D
I als equipaments?															
S		S	D			Qz				D		D		S	D

Dp: depèn. SA: segons activitat. NS: no ho saben. D: diària. S: setmanal. Ss: setmanals. Qz: quinzenal. Ms: mensual. T: trimestral.

21. Es realitzen campanyes de promoció?

M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15	M16
sí	sí	no	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	no	sí	sí	no	sí	no
I als equipaments?															
sí	sí	no	sí	sí	Ex			sí	sí	sí			sí	sí	sí

Ex: Externalitzada.

22. Hi ha diferència en el missatge segons l'àmbit cultural del qual es parla?

M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15	M16
no	sí	no	no	sí	no	no	no	sí	no	no	no	no	no	no	no
I als equipaments?															
sí		sí	no				sí				sí		no	sí	sí

23. Hi ha sistemes de captació de dades d'usuaris en cultura?

M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15	M16
no	sí	sí	no	no	sí	sí	no	sí	sí	sí	sí	sí	no	no	no

I als equipaments?															
	sí	sí		sí	sí	sí	sí	sí		sí			sí	sí	
De quin tipus? Resposta oberta. Vegeu el treball															

24. Hi ha una base de dades d'usuaris específica de cultura? De quin tipus?

M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15	M16
no	sí	sí	no	no	no	no	sí	sí	sí	sí	sí	sí	no	no	sí
I als equipaments?															
	sí	sí		sí	sí	sí	?	sí			sí			sí	sí

25. Hi ha una base de dades diferenciada segons l'interès dels usuaris en alguna expressió artística?

M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15	M16
no	sí	sí	no	no	no	no	no	no	no	no	sí	no	no	no	no
I als equipaments?															
sí	sí		sí	?		SC	sí			sí			sí	sí	

SC: segons centre.

26. Hi ha un pla de comunicació municipal?

M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15	M16
no	sí	no	no	no	no	sí	sí	no	sí	no	no	no	no	no	sí
I específic de cultura?															
no	sí	no	no	no	no	no	no	no	no	no	sí	no	no	no	no

27. Hi ha accions de comunicació diferents de les habituals (narratives transmèdia, ludificació, realitat augmentada, crowdsourcing, mapatge...)?

M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15	M16
no	no	no	no	no	no	no	no	no	no	no	no	no	no	no	no

28. S'ha establert algun tipus de mesura per facilitar la comunicació entre les diferents àrees de l'ajuntament?

M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15	M16
no	sí	no	sí	sí	sí	sí	no	no	no	sí	no	no	no	no	no

29. Hi ha sistemes de mesura d'efectivitat (*clipping*, seguiment d'estadístiques del web)?

M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15	M16
sí	sí	sí	no	sí	sí	no	no	no	sí	no	sí	sí	no	no	sí

30. Hi ha sistemes d'optimització de posicionament web?

M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15	M16
no	sí	no	no	no	no	no	no	no	sí	no	no	sí	no	no	no

31. En les xarxes socials, com es gestionen els comentaris?

M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15	M16
I als equipaments?		Resposta oberta. Vegeu el treball													

32. S'han implementat nous mecanismes de transparència? Quins? En línia (plens, assemblees, consells decisoris, etc.)?

M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15	M16
sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	sí	no	sí

33. Quines dificultats es troben per fer la comunicació en línia?

Resposta oberta. Vegeu el treball															
-----------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

34. Hi ha comunicació fluida entre les àrees municipals (transdisciplinarietat)?

M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15	M16
no	no	no	sí	no	no	no	no	no	no	no	no	no	no	no	no

10. Llista de gràfics

Gràfic 1. Comparativa de totes les variables ponderades	12
Gràfic 2. Responsables de la comunicació en els mitjans tradicionals i en línia	15
Gràfic 3. Responsables de la comunicació dels equipaments culturals municipals	16
Gràfic 4. Relació entre nombre d'equipaments per habitant i pressupost en cultura per habitant	17
Gràfic 5. Hi ha un logotip diferenciat de l'àrea de cultura	19
Gràfic 6. Qui exerceix de portaveu dels comunicats de cultura en les rodes de premsa?	20
Gràfic 7. Qui publica al web?	21
Gràfic 8. Qui gestiona els mitjans en línia?	22
Gràfic 9. Qui exerceix de portaveu dels comunicats de cultura en les rodes de premsa? (2015)	23
Gràfic 10. Hi ha comunicació diferenciada segons el sector cultural (logotip, portaveu, directrius gràfiques)?	24
Gràfic 11. Amb quina freqüència s'envien notes de premsa?	26
Gràfic 12. Amb quina freqüència es convoquen rodes de premsa?	26
Gràfic 13. Amb quina freqüència s'actualitza el web? I la resta de mitjans en línia (<i>e-mailing</i> , butlletins, Facebook, Twitter, etc.)?	27
Gràfic 14. I als equipaments?	27
Gràfic 15. Hi ha diferència en el missatge segons l'àmbit cultural del qual es parla?	28
Gràfic 16. Hi ha sistemes de captació de dades d'usuaris en cultura?	30
Gràfic 17. Hi ha una base de dades d'usuaris específica de cultura?	30
Gràfic 18. Hi ha una base de dades diferenciada segons l'interès dels usuaris en alguna expressió artística?	30
Gràfic 19. Mitjans propis més utilitzats als departaments	35

Gràfic 20. Mitjans propis més utilitzats als equipaments culturals	36
Gràfic 21. Qui gestiona el web de cultura?	37
Gràfic 22. Hi ha sistemes de mesura d'efectivitat (<i>clipping</i> , seguiment d'estadístiques del web)?	46