



# ESTAT DE LA CULTURA I DE LES ARTS

*05\_2017*

*La cultura, eix de les  
polítiques públiques*



# **ESTAT DE LA CULTURA I DE LES ARTS**

## **05\_2017**

*La cultura, eix de les polítiques públiques*



 **Generalitat  
de Catalunya**

**Co NCA**

Consell Nacional  
de la Cultura i de les Arts

El document *Estat de la cultura i de les arts 05\_2017. La cultura, eix de les polítiques públiques* ha estat elaborat pel Consell Nacional de la Cultura i de les Arts (CoNCA) en compliment de l'article 4.a) de la Llei 6/2008, de 13 de maig, que regula l'entitat, en el qual s'estableix que aquest organisme té per funció l'elaboració anual de l'informe sobre l'estat de la cultura i de les arts de Catalunya. Aquest document fou aprovat pel Plenari del CoNCA el 3 de novembre de 2017.

Membres del Plenari:

Carles Duarte i Montserrat, president  
Gemma Sendra i Planas, vicepresidenta  
David Albet i Sunyer, vocal  
Mercè Gisbert i Cervera, vocal  
Pilar Parcerisas i Colomer, vocal  
Isona Passola i Vidal, vocal

Coordinació del document: Ramon Castells Ros

Col·laboradors: Gemma Carbonell i Enric Carpio Mutgé

Amb textos d'Helena Casas, Jaume Colomer, Àlex Gutiérrez, Montserrat Peñarroya i Pepe Zapata,

Agraïm especialment la col·laboració de les persones consultades durant el procés d'elaboració de l'informe:

Jordi Abella Pons, Xavier Albertí, Sara Aliaga Rodrigo, Nora Ancarola, Jordi Basomba Gonzalvo, Glòria Brusati i Massaguer, Mireia Calafell, Lola Casademon, Àlex Casanovas, Pilar Casas Rom, Narcís Cassassa, Carme Clusellas, César Compte, Mireia Costa-Pau, Miguel Alberto Cruz, Iolanda Delgado Montes, Isidre Domenjó, Xevi Dorca, Elena Fabra, Vicent Fibla, Agustí Filomeno, Oriol Fontdevila, Agustí Fructuoso Fernández, Laia Gargallo, Montse Grau Comet, Maria Guinovart Pélaury, Teresa Iglesias, Mònica Larruy, Francesca Líssia, Olga López, Mar López-Pintó, Montserrat Macià, Oriol Martí Sambola, Jèp de Montoya e Parra, Ivan Morales, Jesús Navarro Guitart, Lluís Pasqual, Antònia Maria Perelló, Ricard Planas, Jordi Pons Busquet, Ester Prat, Xavier Quinquillà, Josep Reig, Esteve Riambau, Clara Rodríguez, Jaume Rossich Batalla, Marta Salla Chopo, Lluís San Martín, Eugènia Serra, Gabriel Serra Sandrós, Pepe Serra, Sara Simon, Josep Francesc Solórzano García, Fran Suárez Casanova, Salvador Sunyer Bover, Francesc Ten i Costa, Purificació Terrado, Sira Torrecillas, Rosa Tubau Llorià i Manel Ubeda Gallart.

Correcció lingüística: Tau Traduccions SL

Disseny i maquetació: [www.vitaminadisseny.cat](http://www.vitaminadisseny.cat)

Il·lustracions: Gras

Impressió: Fundació Ampans

El CoNCA està integrat per:

Sílvia Muñoz d'Imbert, directora

Anna Andreu Martínez, Jordi Auladell Marquès, Lúdia Benito Porté, Gemma Carbonell Jorquera, Ramon Castells Ros, Jesús Fernández Acebal, Cèlia Garcia Trujillo, Cristina Huguet Martínez, Ana C. Loayza Martín, Lluïsa Sala i Tubert i Joan Torrent Pérez

El document *Estat de la cultura i de les arts 05\_2017. La cultura, eix de les polítiques públiques*, editat pel Consell Nacional de la Cultura i de les Arts (CoNCA), està subjecte a una llicència de Reconeixement-NoComercial 4.0 Internacional de Creative Commons. Se'n permet la còpia, la distribució i la comunicació pública sense ús comercial, sempre que se'n citi la font.



Podeu descarregar la versió electrònica d'aquest informe en català, castellà i anglès a: [www.conca.gencat.cat](http://www.conca.gencat.cat).

Barcelona, novembre de 2017

Dipòsit legal: 10722-20

# Índex

---

## Capítol 1.

**Anàlisi de les polítiques culturals a Catalunya** ..... 7

## Capítol 2.

**Col·laboracions externes** ..... 27

*Personal branding. Artistes, gestió cultural i la seva humanització a través de les eines digitals*

*Helena Casas, consultora i docent de màrqueting digital i personal branding* ..... 29

**Màrqueting i desenvolupament de públics culturals**

*Jaume Colomer, consultor especialitzat en màrqueting, Bissap Consulting SL* ..... 41

**Èxits i mancances de la batalla analògica**

*Àlex Gutiérrez, periodista del diari Ara, director fundador dels portals Comunicació21 i Cultura21, i de la revista Benzina* ..... 51

**El tret de sortida de la web 4.0 i la promoció cultural**

*Montserrat Peñarroya, directora a 3iSIC - Institut Internacional per a la Investigació de la Societat de la Informació i el Coneixement* ..... 61

**Com ser més eficients a l'hora de comunicar amb els nostres públics**

*Pepe Zapata, gestor cultural, director de Comunicació, Màrqueting i Públics del Grup Focus* ..... 71

## Capítol 3.

**Cultura en dades** ..... 83



# Capítol 1

## Anàlisi de les polítiques culturals a Catalunya







## **Anàlisi de les polítiques culturals a Catalunya**

El darrer informe anual sobre l'estat de la cultura i de les arts va incloure una aproximació quantitativa a la percepció que tenen els professionals del sector cultural sobre les polítiques públiques que desenvolupen les diferents administracions catalanes i, molt especialment, les que es realitzen des del Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya.<sup>1</sup> Fins a un total de 236 agents culturals van expressar-nos la seva opinió i inquietuds sobre els efectes que les actuals polítiques tenen en el sector creatiu i cultural del nostre país, amb uns resultats bastant unànimes i concloents.

Amb motiu de l'elaboració de l'informe d'enguany i amb la voluntat d'ampliar el coneixement sobre l'opinió que el sector cultural té de l'acció del Departament de Cultura, s'han dut a terme un total de set taules de treball integrades per diferents perfils professionals: creadors i artistes, associacions representatives, responsables dels grans equipaments nacionals i agents que treballen al territori, tant en l'Administració local, com en equipaments territorials o en projectes culturals rellevants a l'entorn en el qual es realitzen. En aquestes taules s'ha partit dels principals aspectes sorgits de l'enquesta realitzada per al darrer informe anual amb l'objectiu de generar reflexió i debat sobre l'acció de les polítiques culturals impulsades pel Departament de Cultura.

En aquest text es fa una síntesi dels principals aspectes debatuts en les reunions esmentades, agrupats en vuit apartats on s'indica el posicionament dels diferents agents. El text es clou amb unes recomanacions sorgides d'aquest treball de reflexió col·lectiva.

### **1. Centralitat de la cultura en les polítiques públiques**

Hi ha una forta concordança entre l'opinió expressada pels assistents a les set reunions realitzades enguany i els resultats obtinguts en l'enquesta efectuada l'any passat en referència al fet que la cultura no es troba prou present en les prioritats dels dirigents polítics de Catalunya i que no es té en compte el seu potencial com a element vertebrador de la societat i com a eina de desenvolupament social i econòmic d'un territori.

Si bé és veritat que els successius governs de la Generalitat de Catalunya han mantingut un cert reconeixement a la singularitat d'aquest sector amb el manteniment d'un departament de cultura, també ho és que l'acció d'aquest s'ha realitzat amb recursos insuficients i de manera massa aïllada respecte d'altres àmbits d'actuació pública —principalment educació, benestar social, mitjans de comunicació o empresa—, amb els quals s'hauria d'interactuar de forma natural per afrontar els reptes que suposa la complexitat de la societat actual.

D'altra banda, s'interpreta que les accions dutes a terme pel Departament de Cultura són massa dependents d'estratègies polítiques conjunturals i d'accions a curt termini, i en els darrers anys s'han volgut crear eines de planificació a llarg termini que s'han interpretat com una manera de compassar la presa de decisions en temps de crisi.

Per solucionar aquesta situació, és d'una importància cabdal l'existència d'una estratègia política que situï el fet cultural i artístic en l'espai central que li pertoca en el país. Per aconseguir-ho, es reclama la necessitat d'un Pacte Nacional per la Cultura que, amb independència de l'orientació política del partit que governi, posi les bases que garanteixin i defineixin les línies bàsiques i generals que portin a assolir una vertadera política d'estat envers la cultura a Catalunya.

Després del precedent del Pacte Cultural de 1985 i del doble procés inacabat d'elaboració de 2011 i 2014 de sengles acords nacionals per a la cultura, que han generat documents de treball valuosos però que no van assolir el consens final necessari per a la seva aprovació, es fa del tot indispensable reprendre la iniciativa d'establir, amb la implicació dels principals actors institucionals en el camp cultural, un marc compartit que posi unes bases sòlides per a una política cultural integral que tingui en compte el conjunt del territori i de les administracions que incideixen en aquest sector.

---

<sup>1</sup> Vegeu: [http://conca.gencat.cat/ca/detall/publicacio/pub\\_informe\\_anual-2016](http://conca.gencat.cat/ca/detall/publicacio/pub_informe_anual-2016).

### **Principals objectius inclosos en el pacte de 2014:**

- La consolidació d'un sistema cultural integral amb plena sobirania cultural.
- L'assoliment de la normalització en l'ús del català a través de la plena sobirania lingüística, en el context d'una societat plurilingüe.
- El reforçament de les relacions entre el sector públic i el privat amb l'objectiu d'assolir una major responsabilitat compartida.
- La promoció intensiva del talent creatiu i l'emprenedoria cultural; una major articulació de la relació entre cultura, ensenyament, ciència i innovació, i una major contribució de les humanitats a l'enfortiment cultural de la societat.
- La millora de la conservació, ordenació i gestió del patrimoni cultural per tal d'assolir un major retorn social i una major contribució al desenvolupament del país, amb una atenció especial a la dimensió del turisme.
- L'enfortiment de l'associacionisme cultural, incrementant-ne la responsabilitat en la gestió de serveis públics.
- La fidelització i la recerca de nous públics, nous usuaris i nous consumidors culturals, i la millora i avaluació del retorn social de l'acció de les institucions culturals.
- La promoció intensiva de la cultura digital i dels projectes basats en la propietat intel·lectual i, en general, l'adequació dels sectors culturals als nous mitjans i formats.
- El foment de l'ocupació cultural, especialment en els sectors més emergents.
- L'ampliació de l'espai català de comunicació, especialment en els nous formats, eines i espais digitals i telemàtics.
- La intensificació de la projecció exterior en una triple dimensió: l'exportació, la internacionalització i la diplomàcia cultural, i la revisió del sistema de relacions amb les administracions supranacionals.
- L'adequació organitzativa de la dimensió, funcions i estructura del sector cultural públic; la determinació dels recursos necessaris, i l'estabilitat del finançament de les institucions i els serveis culturals.

Per la seva composició i per la posició que ocupa en el mapa institucional, el CoNCA se sent compromès a contribuir a l'assoliment d'un Acord Nacional per a la Cultura que parteixi de premisses com les que fonamenten el projecte del 2014, tenint en compte les consideracions que van realitzar diferents agents, entre ells el CoNCA, en el context de les reunions destinades a avançar en la seva definició.

El CoNCA considera que en l'elaboració del Pacte Nacional per la Cultura és essencial que, a més de les institucions i les forces polítiques, s'hi convidi a participar representants del món educatiu i universitari, intel·lectuals, el sector empresarial, els mitjans de comunicació i les organitzacions de la societat civil en general.

## **2. Suport públic a la cultura**

La precària situació econòmica de la darrera dècada i els canvis de direcció en l'acció desenvolupada pel Departament de Cultura han tensionat el teixit cultural i artístic del país, i l'han portat a una situació de mínims que costarà de revertir.

El viratge que ha experimentat el mateix Departament de Cultura en prioritzar la immediatesa de resultats a una aposta a llarg termini per la creativitat, la innovació i la investigació, constitueix un risc davant la pressió d'un món altament globalitzat.

És normal, doncs, que es reclami un model de política cultural a llarg termini, vinculat a les necessitats del sector i amb uns objectius i prioritats molt clars i reconeguts per tothom. També és necessari que el Depar-



tament de Cultura i la resta d'agents públics que treballen en l'àmbit cultural detallin les accions concretes i els terminis per assolir aquests objectius i estableixin la dotació pressupostària amb la qual comptaran per portar-los a terme. Aquesta situació s'agreuja quan la política cultural s'analitza des del territori on, de forma reiterada, es reclama major proximitat del Departament de Cultura amb la resta d'administracions territorials que intervenen en cultura.

### ***Apunt històric sobre l'evolució de les polítiques culturals***

A partir dels anys vuitanta del segle passat es va desenvolupar la mirada econòmica sobre la cultura. Des d'aquesta òptica, es destaca la repercussió que l'activitat cultural té en el desenvolupament econòmic d'un territori. Ràpidament es van generalitzar els estudis d'impacte econòmic de l'activitat cultural amb la voluntat de justificar un increment del finançament que aquesta rebia de les arques públiques. Amb el temps, aquest plantejament s'ha demostrat poc efectiu per a la construcció d'una política cultural integral i sòlida i a llarg termini, ja que es basa en una visió merament instrumental de la cultura associada a la producció de l'anomenada indústria cultural i descuida la vessant més social vinculada a la creativitat, la creació de valors, l'educació, etc.

Al tombant de segle l'anàlisi va girar cap al retorn social de la cultura, posant de manifest que la cultura i l'activitat artística incideixen de manera beneficiosa en el conjunt de la societat. La teorització sobre aquest aspecte va ser fructífera, però fins ara no s'ha aconseguit consensuar una metodologia que permeti mesurar de forma fefaent aquest beneficiós impacte social.

### ***Consideracions al voltant del pressupost públic en cultura***

Les reiterades reclamacions arribades des de diferents àmbits del sector cultural en referència a la necessitat d'incrementar el percentatge que es destina a la cultura del pressupost global de la Generalitat persisteixen. El baix nivell dels pressupostos públics destinats a la cultura és una de les principals queixes del sector.

Pel que fa a la Generalitat de Catalunya, és evident que l'esforç pressupostari en cultura se situa molt per sota d'altres àmbits d'acció pública. La reclamació de dedicar el 2 % del pressupost de la Generalitat a despesa cultural continua vigent en constatar-se que, a pesar de l'increment absolut en el pressupost del darrer any, el percentatge percebut pel Departament de Cultura no aconsegueix superar el 0,7 % del pressupost total. Conjuntament, les administracions amb competències culturals a Catalunya hi destinen anualment 122 euros per habitant. Es tractaria d'arribar a xifres similars a les dels Països Baixos, Dinamarca, Suècia o Noruega, que fan una despesa pública en cultura d'entre 300 i 500 euros per habitant i any.

Hi ha un ampli consens que aquest percentatge és inadequat per a un sector que és altament estratègic en el disseny d'una política pública global, però també hi ha la sensació que no es dona una correspondència entre les manifestacions que es fan des d'instàncies polítiques sobre la importància del sector cultural i la dotació econòmica que després rep.

Les dificultats pressupostàries viscudes durant la darrera dècada han estat sinònim de sotragada i transformació de l'activitat cultural arreu del territori català, ja que la reducció del pressupost públic ha afectat principalment l'àmbit dels recursos humans en la major part dels serveis culturals tradicionalment dependents dels ajuts públics.

### ***Alternatives a les transferències públiques directes***

La cultura no sempre obté uns resultats immediats, tangibles i econòmicament reeixits, que ajudin a generar el finançament que requereix el manteniment de la seva activitat, i per aquest motiu els gestors culturals contínuament s'han d'esforçar per explicar i transmetre de forma clara i convincent la necessitat de destinar recursos a unes activitats que corren el risc de ser considerades un luxe o totalment innecessàries per part dels possibles finançadors.



Hi ha una percepció generalitzada que l'activitat cultural és tan necessària com deficitària econòmicament i, sobre la base d'aquesta premissa, es justifiquen les aportacions públiques que es destinen a cobrir la part del cost que l'usuari del servei o producte no paga. Evidentment, aquesta és una visió molt simplificada de la realitat del finançament cultural que porta a l'error de creure que el suport públic a la cultura es configura únicament per les aportacions econòmiques que les diferents administracions fan a l'activitat cultural, sense tenir en compte tots els recursos que des de l'Administració es poden oferir al sector cultural.

En un context de reducció de recursos públics a la cultura durant els anys més aguts de la crisi, s'ha fet més indispensable que mai avançar en un sistema basat en els incentius fiscals que se sumi als recursos disponibles fins al moment. Malgrat el posicionament a favor d'alguns partits majoritaris en el Congrés dels Diputats, ara com ara aquesta sol·licitud no ha rebut una resposta clara; per tant, s'està a temps de revisar el model que es vol proposar. El principal dubte sorgeix de la capacitat del sector públic per construir un sistema d'incentius fiscals que augmenti els recursos pel sector sense que això repercuteixi en les actuals ajudes que rep la cultura. Però també sorgeixen dubtes referents a la capacitat del sector cultural per encarar aquests canvis: les institucions culturals catalanes estan preparades per competir en l'obtenció d'uns recursos que els agents privats destinaran sota criteris personals? Quines implicacions tindria a nivell de governança? Com respondrà la societat catalana a aquests incentius? Com s'asseguraria la distribució social dels recursos?

### **Models de finançament públic de la cultura**

En el context de l'Europa continental, les aportacions directes a càrrec del pressupost públic han estat la principal opció, mentre que en l'entorn anglosaxó s'han fet prevaler els incentius dirigits a la inversió privada. En el fons, els dos models són similars, ja que en ambdós casos se suposa l'acceptació d'una transferència fiscal entre usuaris i no usuaris de la cultura, però el que els diferencia és qui assigna la destinació del fons, és a dir, qui tria els projectes beneficiaris. En els dos models els recursos provenen de l'Administració: en el primer són diners recaptats amb impostos que després es reparteixen mitjançant subvencions i altres ajudes, mentre que en el segon són impostos que es deixen de recaptar amb el compromís del subjecte fiscal de destinar-los a activitat cultural.

La fiscalitat no només s'ha d'entendre com una eina per incentivar les aportacions privades a l'activitat cultural, sinó que també pot ser utilitzada per incrementar el consum cultural, bonificant la compra d'abonaments, o per millorar la inversió dels sectors més industrialitzats, com ja es fa amb els beneficis fiscals a la inversió en producció cinematogràfica procedent de sectors no culturals. D'altra banda, cal revisar l'encaix que té el finançament participatiu en la fiscalitat vigent i com aquesta pot millorar les propostes minoritàries, que són les principals beneficiàries d'aquests sistemes de finançament. Cal que la política cultural prengui consciència del poder que aquesta eina de participació ciutadana té per fomentar la riquesa i la diversitat de les propostes artístiques i culturals i, en conseqüència, ha de saber transmetre a les autoritats pertinents la necessitat de crear un entorn fiscal adient per al seu desenvolupament.

Complertes gairebé dues dècades del segle actual i després d'haver sofert una dura crisi econòmica i sistèmica que ha fet trontollar les bases de l'antic model de finançament públic de la cultura, encara no s'ha resolt com ha de ser l'aportació pública a la cultura tenint en compte totes les dimensions en les quals aquest sector participa. En aquest sentit, el CoNCA expressa el seu malestar pel contingut de la sentència del Tribunal Constitucional amb relació a l'impost sobre provisió de continguts per part dels prestadors de serveis de comunicacions electròniques i de foment del sector i de difusió de la cultura digital. Aquesta decisió comporta que quedi bloquejada una línia de suport al món audiovisual, que considerem estratègica i que alleujava la crisi d'aportació de recursos públics dels darrers anys en aquest àmbit.

### **Impostos i cultura**

De tota la cartera d'impostos vigents en el nostre país, el del valor afegit (IVA) és el que més maldecaps ha donat al sector cultural. Després d'un període d'anys en què la major part de l'activitat cultural havia estat bonificada amb un impost reduït, l'any 2012 es va produir un increment de l'IVA, que en el cas de la cultura va suposar la seva reassignació a l'impost general, de manera que quedava penalitzada amb un doble



increment. Després de gairebé cinc anys de reclamacions per part de tot el sector cultural, una part de l'activitat ha estat novament ressituada en el tram de l'IVA reduït, malgrat que les entrades al cinema encara segueixen tributant al 21 %. Queda pendent, però, la reclamació de crear un IVA cultural reduït al 4 %, que actualment només s'aplica a la venda de llibres, revistes i diaris en paper.

L'agència tributària ha començat a reclamar l'IVA de les subvencions públiques que reben alguns equipaments culturals basant-se en una sentència del 2014 del Tribunal de Justícia de la Unió Europea on s'indica que s'ha de cobrar l'IVA d'aquelles ajudes públiques vinculades al preu del servei que s'ofereix. Independentment del motiu, en aquesta ocasió les reclamacions del sector cultural han trobat una ràpida resposta política en forma de disposició addicional que acompanya la Llei de l'IVA, on s'ha regulat que no es consideraran subvencions vinculades al preu les aportacions dineràries, sigui quina sigui la seva denominació, que facin les administracions públiques per al finançament de serveis de foment de la cultura sempre que no existeixi una distorsió significativa de la competència. Malgrat que s'ha actuat amb celeritat, i amb l'objectiu d'evitar futurs ensurts, cal demanar al legislador que aclareixi aspectes d'aquesta norma, així com el significat de «foment de la cultura» o en quin moment ha de considerar l'autoritat tributària que comença una distorsió «significativa» de la competència. A més, cal transmetre a les elits públiques que la construcció d'un entorn estable a nivell fiscal, també legal, és del tot necessària per poder millorar la difícil tasca de finançar les arts i la cultura, que, com hem dit abans, pertanyen a un sector que pateix una incertesa permanent i que és molt sensible a qualsevol alteració del marc jurídic i fiscal.

### 3. Drets dels treballadors de la cultura

La diagnosi i reflexió que va encetar el CoNCA l'any 2014 ha generat un ampli consens entre els diferents col·lectius culturals implicats (cal dir que són molts i amb interessos sovint contraposats). Per això, ara és el moment que l'anomenat Estatut de l'artista passi definitivament a un estadi legislatiu per disposar, com més aviat millor, d'un marc legal que ajudi a construir un entorn digne per al desenvolupament de les professions vinculades amb la cultura.

#### **Conclusions finals i propostes de millora per a l'elaboració de l'Estatut de l'artista, de l'autor/ creador i del treballador de la cultura**

El document *Conclusions finals i propostes de millora per a l'elaboració de l'Estatut de l'artista, de l'autor/creador i del treballador de la cultura*, que es presentà a la Subcomissió del Congrés dels Diputats encarregada de l'elaboració de l'Estatut de l'artista, ha estat realitzat sobre la base de l'informe *36 propostes per a la millora de la condició professional en el món de la cultura* que l'any 2014 va presentar el CoNCA amb el convenciment que la situació laboral de la majoria d'aquests professionals podria millorar amb unes normes que s'adaptessin a la realitat i els temps del sector cultural. L'Estatut de l'artista vol ser un full de ruta de negociació en aquesta direcció de millora.

El document representa un punt de consens al qual han arribat tots els sectors culturals per reivindicar els seus drets. Entre les mesures urgents, sobresurt la petició de combatre l'ús abusiu de la contractació mercantil i posar una atenció especial als col·lectius de professionals del circ i la dansa per la curta durada de la seva carrera i l'alt risc de lesions professionals. També s'ha reclamat que es faci compatible la situació de jubilació amb l'activitat artística, que es garanteixin els drets de propietat intel·lectual dels artistes i creadors, i l'impuls d'un sistema de representació sindical per a tot el sector cultural. Altres aspectes remarcables són arribar a un acord per a l'educació artística i dotar de més contingut el Registre de la Propietat Intel·lectual, perquè pugui defensar millor els drets derivats del treball del creador.

És evident que la precarietat dels treballadors de la cultura és una de les principals reivindicacions dels diferents col·lectius consultats. Les taules conformades per artistes i creadors i la d'associacions sectorials són sobretot les que mostren una major preocupació per aquest tema, i reivindiquen la necessitat de protegir l'artista i la seva creació, així com d'avançar en uns drets laborals per a tots els treballadors de la cultura amb lleis adaptades a les condicions de cada disciplina cultural i posades al dia d'acord amb la realitat del món actual.

El sector cultural dóna la benvinguda a la creació d'una subcomissió de treball al Congrés dels Diputats per impulsar la redacció d'una llei específica per als treballadors de la cultura, però adverteix del perill que corre un text com aquest de quedar-se en grans declaracions d'intencions que després no tenen una aplicació pràctica en el dia a dia dels treballadors culturals. A més, deixa molt clar que sense llei també és factible aplicar i realitzar moltes de les mesures reivindicades pel sector. Alguns dels àmbits en els quals es pot treballar mentre arriba l'esmentat estatut de l'artista són:

- En l'àmbit tributari: aplicar el criteri de caixa per tributar quan es cobri, possibilitar el fraccionament de la declaració d'ingressos generats en diversos exercicis, possibilitar la deducció de les despeses de producció en el moment en què es generen i redefinir els epígrafs de l'IAE dels professionals del sector de la cultura.
- En l'àmbit laboral: eradicar l'ús abusiu de contractacions de caràcter mercantil en les relacions laborals, millorar el sistema de retenció dels artistes treballadors per compte aliè per adequar-lo als nivells d'ingressos anuals, compatibilitzar la situació de jubilació amb l'activitat artística activa, incorporar el personal tècnic i auxiliar a la normativa que regula el treball en espectacles públics i permetre la utilització del sistema RED per a les relacions laborals especials d'artistes.
- En l'àmbit contractual: generalitzar la formalització per escrit dels acords que regulin les relacions professionals dels treballadors del món de la cultura, establir protocols per a l'entorn digital, implicar les entitats de gestió en una major protecció dels drets d'autor.
- En l'àmbit formatiu: promoure la contractació dels treballadors del món de la cultura com a professorat especialista, millorar els continguts educatius relacionats amb el món de les arts, impulsar la formació contínua dels professionals artístics, promoure nous batxillerats artístics i reforçar la pràctica dels existents, fomentar nous cicles formatius d'FP en l'àmbit artístic.

Cal ser valent i afrontar totes les problemàtiques detectades en la diagnosi que s'ha estat realitzant de manera pragmàtica i amb voluntat d'avançar amb solucions efectives.

A més, es fa especial esment del fet que avançar en els drets laborals dels treballadors de la cultura ha d'anar en paral·lel amb l'estímul del sector, actualment en situació de mínims. És prioritari, doncs, crear feina perquè aquesta normativa que es reclama tingui on aplicar-se. Per aquest motiu es reclama la necessitat de fomentar la demanda a partir de l'impuls d'iniciatives que generin llocs de treball, com podria ser la creació de circuits d'exhibició estables per a les diferents manifestacions artístiques que representin un revulsiu per al mercat laboral de la cultura.

## 4. Educació i cultura

La interrelació entre educació i cultura és essencial per incentivar l'interès de les noves generacions en el fet cultural, així com per influir en la millora de les seves capacitats crítiques, el respecte a les diferències individuals i el desenvolupament de la personalitat de la ciutadania en general. L'educació com a ascensor social genera equitat i cohesió, i és una eina bàsica per reduir les desigualtats de classe i incidir en la meritocràcia com a base d'una societat preparada per competir dins el món contemporani. Per tant, en l'àmbit cultural no es pot focalitzar l'acció educativa com una eina vinculada únicament a la creació de «nous públics» culturals. És més importat incidir en l'impuls d'una societat activa, involucrada en el fet cultural i artístic, sobre la base de la igualtat d'oportunitats de tota la seva ciutadania.

Per tot plegat, preocupa el fet que l'educació artística cada cop tingui menys rellevància en el currículum escolar i és un error de pes l'allunyament actual entre la cultura i l'educació, ja que es tracta de dues dimensions primordials per assegurar una societat més culta, crítica, i amb capacitat de decisió i de participació social.

Més enllà d'introduir la cultura a les escoles, cal treballar per incrementar la seva presència també entre la ciutadania en general; és a dir, s'han de crear polítiques públiques efectives per facilitar l'accés al coneixement de la ciutadania i fomentar la participació cultural. Els equipaments culturals han de ser els principals encarregats de vehicular aquestes polítiques; tots han d'incloure en la seva planificació estratègica una vessant educativa que permeti entendre i aproximar els continguts d'aquests a la ciutadania.



### **Propostes d'acció per a la millora dels ensenyaments artístics de caràcter professional a Catalunya:**

- Millorar els mecanismes de treball i espais de coordinació entre les administracions, els sectors i la societat, amb l'impuls de nous programes que facilitin la interacció i el treball en xarxa.
- Consolidar línies de treball que refermin l'autonomia, la fortalesa i l'acció des del reconeixement dels ensenyaments artístics.
- Vetllar per la implementació de les demandes formatives sectorials, assegurar-ne la coherència i detectar-ne les mancances.
- Propiciar que les propostes acadèmiques siguin d'actualitat i estiguin a l'avantguarda de models internacionals. Reforçar, en aquest sentit, aliances amb altres centres formatius d'excel·lència nacionals i internacionals.
- Generar espais de confluència entre artistes professionals de reconeguda trajectòria artística i futurs professionals.

### **Observatori dels Ensenyaments Artístics - Campus dels ensenyaments artístics**

- Promoure l'anàlisi d'informació relativa a l'ecosistema formatiu sobre la base d'indicadors que representin criteris a l'entorn de l'aprenentatge, els continguts curriculars i les necessitats professionals.
- Dissenyar projectes d'innovació en relació amb les metodologies d'aprenentatge dels ensenyaments artístics professionals i reforçar vies de relació entre les entitats formatives i l'empresa.
- Impulsar un espai de col·laboració que posi en comú el conjunt d'informacions d'interès per difondre-les entre els estudiants d'ensenyaments artístics.
- Treballar en la idea de constituir una «marca» d'ensenyaments artístics comuna i consensuada entre els distints agents vinculats.

Tampoc no es pot oblidar la gran quantitat d'iniciatives existents arreu del territori, alguns cops vinculades al ric teixit associatiu del país i d'altres com a resposta a l'interès i l'esforç d'una persona o petit col·lectiu, que estan treballant aïlladament en aspectes concrets i àmbits determinats de les arts i la cultura. Cal tenir una visió global del que s'està fent per poder valorar-les en conjunt i aprofitar les sinergies que poden generar els contactes a partir del coneixement d'aquestes realitats.

Finalment, com a darrer aspecte, però no menys important, és necessari que s'ordini el mapa dels ensenyaments artístics de caràcter professional. Actualment l'accés a les professions culturals és molt divers i cada sector disposa d'un sistema propi, uns interessos, unes expectatives particulars i uns contextos professionals singulars. Això fa que manqui l'impuls de generar marcs formatius interdisciplinaris i de potenciar la complementarietat entre àmbits o nivells educatius. L'oferta educativa per als ensenyaments artístics hauria de ser fruit d'una agregació de propostes estudiada i planificada. La suma d'oportunitats hauria de conformar el sistema d'aquests ensenyaments, que s'hauria de dotar d'instruments per a l'avaluació conjunta, la reflexió i la planificació, d'acord amb les futures necessitats professionals de la societat i dels sectors i la indústria culturals.

D'altra banda, l'educació artística de caràcter superior té molts punts de coincidència amb l'educació de caràcter universitari, però continua havent-hi una forta dissociació entre elles, tant a escala institucional com de reconeixement social. El CoNCA està treballant en una proposta per avançar en la resolució de la problemàtica dels ensenyaments superiors artístics que assegurï el compliment dels seus objectius en un règim i amb unes característiques pròpies dels ensenyaments universitaris.

## 5. Internacionalització

La cultura entesa com un conjunt de valors, costums i creences ha estat l'eix vertebrador de la convivència de totes les societats humanes i representa el principal tret d'identitat dels diferents col·lectius que al llarg de la història s'han anat conformant com a pobles. Des d'aquesta perspectiva es podria entendre la cultura com un fet local que ens identifica com a col·lectiu i ens diferencia dels altres. Aquesta visió hauria estat encertada en temps pretèrits, però no pas en un món globalitzat i altament connectat com l'actual, on les diferències entre territoris cada cop són més difícils d'identificar.

Hom afirmaria que avui totes les cultures estan contaminades a causa de la convivència arreu d'una barreja de realitats pròpies i manllevades que distorsionen identitats i que en ocasions poden generar tensions i confusió. Aquesta amalgama cultural, ben gestionada, pot derivar en riquesa intel·lectual i creativa, en progrés i futur, i ajudar a superar visions excessivament localistes que acostumen a ser la principal font d'incomprensions i disputes entre comunitats.

L'objectiu és la internacionalització, però no només en termes de rendibilitat econòmica, sinó també com a projecció de la pròpia realitat cultural al món. Internacionalitzar la cultura implica divulgar l'art i el coneixement, més enllà de les fronteres que limiten el territori on es produeixen, però també suposa establir un diàleg constant i interactiu amb altres realitats culturals amb l'objectiu d'aconseguir un enriquiment individual i col·lectiu del sector creatiu i de tota la societat, a través de l'intercanvi creatiu i artístic. Les propostes locals de qualitat són una contribució a la diversitat global.

La manca de recursos públics ha fet que en la majoria dels casos siguin els artistes els que carreguen els costos d'aquesta experiència, un fet que en el context actual només és assumible per una petita part d'aquests, amb el resultat que es produeix una pèrdua contínua d'oportunitats. Aprofitar les xarxes d'intercanvi d'experiències a escala internacional és una assignatura pendent per als creadors catalans i un repte per a l'Administració, que ha de facilitar i millorar l'accés d'aquests al món.

### **Apunt estadístic**

Catalunya té una obligació i una oportunitat en la diversitat de procedència dels seus ciutadans. L'any 2016 el 14 % de la població resident a Catalunya eren vinguts d'altres contrades, percentatge que va arribar al 19 % a les comarques gironines i al 18 % a Ponent.

Aquesta circumstància comporta que cada cop més la societat catalana sigui multicultural, fet que facilita l'arribada del coneixement i la creació exteriors.

Es valora positivament els esforços que es fan des de l'Institut Ramon Llull per situar internacionalment la cultura i la creativitat catalanes. Des de fa temps s'està realitzant un treball molt intens per estar presents en les principals mostres i fites artístiques més representatives a escala internacional de tots els àmbits culturals. També s'aprecia l'apropament realitzat darrerament per reconèixer les peculiaritats de cada sector i aplicar accions diferenciades segons les seves característiques. Es demana seguir treballant per desenvolupar espais de trobada que incrementin l'encara precària difusió internacional de les creacions catalanes. En aquest sentit, cal destinar més recursos als intercanvis internacionals d'artistes, una manifestació d'aquests espais de trobada, amb el doble objectiu d'enriquiment del teixit local que comparteix visions i coneixements amb els artistes que fan una estada a casa nostra i de generar possibilitats per als artistes locals en programes d'intercanvi internacional als quals s'acullin els equipaments catalans.

Un altre aspecte de la internacionalització és el posicionament que els nostres equipaments puguin tenir en els circuits internacionals de l'art. Després d'una dècada de penúries econòmiques, la majoria d'ells han reduït a mínims la seva participació en els circuits internacionals artístics, fet que provoca una pèrdua d'oportunitats a l'hora de mostrar propostes internacionals importants en el nostre territori i desconnecta i situa els nostres equipaments fora del grup dels influents a escala mundial. Per redreçar aquesta situació, s'ha de fer una aposta decidida dotant econòmicament la seva activitat internacional amb uns terminis adequats als requeriments d'aquestes programacions internacionals.





### **Apunt estadístic**

Els resultats de la consulta realitzada a l'informe anual de l'any passat indicaven la necessitat de continuar incrementant la presència de la cultura i l'art en la programació dels mitjans de comunicació en general i, especialment, dels dependents de l'Administració catalana.

Un 75 % dels enquestats creuen que els mitjans de comunicació no realitzen un tractament adequat de la cultura en la seva programació i, específicament, pel que fa als mitjans de titularitat pública, un 78 % manifesten que la cultura no té prou espai en la seva programació, mentre que un 69 % indiquen que no s'hi reflecteix la diversitat cultural del país.

D'altra banda, el 69 % dels enquestats opinen que els mitjans públics han d'apostar per la producció cultural pròpia.

És important que aquest impuls internacional de la cultura catalana no oblidí el reconeixement a casa nostra. Per ser un referent artísticament i culturalment fora de les nostres fronteres, és necessari que els nostres autors i creadors siguin reconeguts internament. Això no sempre és així. El desconeixement del que es fa a casa nostra és molt important perquè els mitjans de difusió es fan majoritàriament ressò de productes que arriben des de l'exterior i la ciutadania no rep els incentius suficients per interessar-se per la creació local. Cal fer més difusió i més pedagogia sobre el fet cultural i ajudar els nostres creadors a disposar d'espais on donar a conèixer la seva producció cultural i artística.

## **6. Difusió de la cultura**

Per fer accessible el coneixement i la cultura és necessari difondre'ls. Tanmateix, no estem únicament davant d'un repte comunicatiu, sinó que la difusió de la cultura té una dimensió superior vinculada a la millora del nivell cultural de la ciutadania. Així, doncs, es tracta d'una tasca complexa amb responsabilitats compartides entre tots els agents que intervenen en l'àmbit cultural, educatiu i de la comunicació. La bona coordinació entre les accions que cadascun d'ells realitzi serà bàsica per arribar al màxim nombre de ciutadans.

Hi ha tres aspectes que cal destacar respecte a la difusió de la cultura.

### ***Paper dels mitjans de comunicació públics***

La poca atenció que els mitjans de titularitat pública presten a la cultura es percep com una mostra de desconfiança des de la mateixa Administració envers la cultura del país. Canviar aquesta percepció requereix la definició d'una política comunicativa clara sobre els mitjans de comunicació i la seva relació amb la cultura, que, perquè sigui reeixida, s'ha d'impulsar des d'instàncies superiors al Departament de Cultura.

L'espai que ocupa la cultura en la programació de la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals és insuficient i desequilibrat, i requereix propostes innovadores. Per aquest motiu, més enllà d'una agenda d'actualitat on s'anuncien els esdeveniments culturals del territori, és necessària la creació de programes amb continguts culturals diversos i plurals, i cal que la cultura tingui cabuda entre els continguts dels diferents programes informatius i divulgatius de manera natural i contínua.

Cal valorar molt positivament que iCat hagi tornat a la freqüència modulada, de la mateixa manera que es troba a faltar una implicació més gran de la televisió catalana en la cultura, especialment després que el Canal 33 ha passat a compartir freqüència amb el canal Super 3.

### ***Tecnologies de la informació i la comunicació***

La revolució de les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC) ha generat nous canals de comunicació, projecció i difusió amb capacitat d'aconseguir un impacte més directe i personalitzat. Avui, per mantenir informada la població de l'activitat cultural, es disposa de noves tecnologies que faciliten recursos

per arribar de forma molt precisa a segments de públics molt especialitzats, però la gran difusió realitzada pels mitjans tradicionals continua essent primordial a l'hora de generalitzar el coneixement del fet cultural.

La presència a les xarxes és un element irrenunciable per a qualsevol activitat o equipament cultural i això suposa l'adopció de noves estratègies que tinguin en compte aquests canals d'informació i comunicació, que, ben utilitzats, serviran per eixamplar el nombre de coneixedors d'un projecte.

En un context on el pes de la tecnologia és essencial per desenvolupar projectes i esdeveniments culturals és necessari trobar l'encaix correcte entre cultura i les TIC. Molt especialment, s'ha de tenir en compte la incidència que aquestes tenen en el consum cultural de les generacions més joves, que són les que es troben més allunyades de la cultura tradicional i, per tant, de les polítiques de difusió i comunicació que s'impulsen des del Departament de Cultura.

D'altra banda, les tecnologies faciliten el coneixement dels públics i milloren la gestió de la informació que aquests volen rebre. Els equipaments i esdeveniments culturals han d'aprofitar les oportunitats que les tecnologies posen a la seva disposició per fer una comunicació més reeixida de les activitats que realitzen.

### ***Ampliació dels públics de la cultura***

Un dels principals reptes del món cultural és l'ampliació dels públics culturals que asseguri una regeneració contínua del perfil dels usuaris de cultura. Massa sovint, les institucions culturals no s'adonen prou de l'evolució que s'està produint en l'entorn cultural en què estan ubicades.

Cal prestar una atenció especial als més joves, que presenten un perfil més tecnològic d'usuari i, per tant, requereixen estratègies i estímuls específics que despertin la seva participació activa amb una ampliació del concepte de la cultura.

També s'ha de treballar per fer arribar l'activitat cultural a col·lectius que tenen més difícil accedir al fet cultural. Ampliant i reforçant propostes com Apropa Cultura s'aconseguirà reduir la fractura social que molts cops impera en el sector cultural.

Existeix, doncs, una necessitat innegable d'arribar als públics més joves, que, per motius generacionals, no atenen els missatges que actualment se'ls transmet des de la cultura. En aquest sentit, s'ha d'avançar en el concepte de públic actiu i participatiu, que possiblement engrescarà millor aquest tipus d'usuari.

S'ha de tenir cura, a més, de no centrar el discurs de la creació de públics en una visió estricta des del màrqueting que tingui com a únic objectiu l'increment dels ingressos que genera l'activitat cultural. Cal reivindicar l'art per l'art i el fet que perseguir un major nombre de públics per a la cultura no ha d'anar en detriment de la llibertat creativa, de l'experimentació i de la innovació.

La difusió cultural ha de facilitar un major accés de la ciutadania al fet cultural, un accés que, per ser efectiu i perquè generi els beneficis associats a l'activitat cultural, s'ha de realitzar en llibertat i amb responsabilitat. La difusió ha d'informar sobre aquest accés, mostrar-lo, afavorir-lo i facilitar-lo.

## **7. Territori**

El desenvolupament de la política arreu del territori ha de comptar necessàriament amb la intervenció de l'Administració local, conformada per diputacions, consells comarcals i municipis; un complex mapa d'agents sovint amb interessos contraposats i visions dispars. La intervenció de la Generalitat de Catalunya en referència al territori ha de perseguir el reequilibri de les desigualtats i el suport i coordinació de les iniciatives existents per millorar-ne el resultat. En aquest sentit, cal que el paper dels Serveis Territorials de Cultura, connectats amb els corrents més vius i innovadors, sigui cabdal per a la gestió de la intricada realitat cultural del territori català. Així mateix, hi ha una certa sensació que les tasques d'aquestes unitats del Departament de Cultura en ocasions estan poc relacionades amb la realitat del territori. Per contra, generalment en tots els territoris es reconeixen les diputacions com a administracions proactives en el desen-



volupament cultural local, tant mitjançant el desenvolupament de programes propis, com a través del suport tècnic i econòmic de les iniciatives municipals. Es fa palès el baix nivell de cooperació entre la Generalitat i l'Administració local, un distanciament que sovint és reemplaçat per la tasca que realitzen les diputacions provincials, mentre que els consells comarcals tenen un paper força residual, molt vinculat al patrimoni i la seva conservació, tant per les competències rebudes com pels recursos de què disposen.

### ***El paper de l'Administració local***

L'Administració local té un paper primordial de dinamitzador cultural de proximitat; és la responsable directa que la democràcia cultural i la democratització de la cultura siguin efectives i constitueix el principal garant de la qualitat cultural i artística que es realitza en un territori.

Tot i la seva responsabilitat, també l'Administració local en l'àmbit de la cultura pateix una manca flagrant de recursos econòmics, materials i, sobretot, humans, que en ocasions impedeix l'execució de les tasques encomanades i l'impuls de projectes interessants per al territori. No tots els ajuntaments tenen un àrea específica per a la cultura i només els que disposen d'un cert volum de població poden comptar amb personal especialitzat en aquest àmbit. A més a més, els consells comarcals, que van ser creats per realitzar tasques de cooperació, assessorament i coordinació dels ajuntaments, no disposen de recursos ni tenen indicacions específiques per treballar aspectes culturals i la seva escassa actuació en aquest àmbit es limita a temes arxivístics i museístics.

A aquestes dificultats s'hi suma l'excés de burocratització, agreujada encara més pels efectes de la llei de racionalitat i sostenibilitat de l'Administració local, que deriva en una pèrdua d'oportunitats culturals per als municipis.

L'Administració local també pateix massa sovint d'un curt terminisme vinculat a la voluntat política, que impedeix que es doni continuïtat i estabilitat a la vida cultural en general i, sobretot, dificulta el creixement de les noves propostes. Això es nota en la programació cultural que es realitza arreu del territori català. En general, hi ha un bon nivell de programació, però no té l'estabilitat que es requereix per mantenir la regularitat que es considera necessària i està molt localitzada en alguns nuclis de població més grans o amb tradició. És especialment alarmant la situació dels territoris menys poblats (Pirineus i sud de Catalunya) per la manca d'estructura i d'equipaments culturals en condicions per acollir determinades propostes culturals.

#### ***Peculiaritats reconegudes en les lleis catalanes per a la llengua i la cultura de la Vall d'Aran***

L'Aran és reconegut a Catalunya com una realitat nacional amb personalitat pròpia i diferenciada de la resta del territori. A l'article 11 de l'Estatut de Catalunya de 2006 es reconeix aquesta singularitat i l'atribució d'un règim jurídic especial. L'Aran es fonamenta en una llengua i en una cultura pròpies, comunes i compartides amb la resta d'Occitània i alhora en una antiga tradició d'autogovern, el Conselh Generau d'Aran.

En matèria cultural, la Llei 1/2015, de 5 de febrer, del règim especial d'Aran, a l'article 10 especifica que l'Administració de la Generalitat i la del Consell General d'Aran han de vetllar per la protecció del patrimoni cultural d'Aran i que els ciutadans d'Aran tenen dret a accedir en condicions d'igualtat a la cultura aranese, entesa com a part de la cultura occitana, en totes les seves expressions, i, especialment, a conèixer el patrimoni històric, cultural, arqueològic, documental, jurídic, paisatgístic, artístic, científic, etnològic, geològic i industrial d'Aran. L'article acaba dient que totes les persones tenen el deure de respectar i preservar el patrimoni cultural d'Aran.

Una altra problemàtica és el baix nivell de cooperació i, fins i tot, el desconeixement que hi ha entre els diferents agents culturals que intervenen en un territori, fet que provoca força disfuncions en la programació. Cal generar espais de trobada on els diferents programadors culturals d'un territori puguin presentar les seves propostes amb l'objectiu de crear sinergies i impulsar accions conjuntes que millorin el nivell i la coordinació de les propostes culturals que es plantegen a la ciutadania.

És palesa la necessitat de buscar mecanismes molt més concrets per reforçar el paper de suport als ajuntaments en el món local, alhora que es busquen recursos per crear estructures que generin dinàmiques culturals en tot el territori. Es tracta de trobar l'equilibri entre planificació i realitat basat en una visió estratègica territorial que atorgui als equipaments nacionals el rol important que tenen a escala territorial i aprofiti les iniciatives impulsades des de l'àmbit local, tant per ajuntaments com per entitats privades, que conjuntament generen dinàmiques positives arreu del país. En aquest sentit, s'ha de posar en valor la tasca realitzada durant els anys de crisi per les diputacions i, sobretot, pels ajuntaments, que a pesar de les evidents dificultats han mantingut una activitat cultural continuada i propera a la ciutadania, configurant una realitat diversa i plural, contraposada a la centralitat de la cultura institucional proposada des del Departament de Cultura.

## 8. Equipaments culturals públics d'àmbit nacional

En aquest document s'ha esmentat diverses vegades el paper dels equipaments nacionals. Atesa la seva importància en un sistema cultural públic articulat, s'ha decidit dedicar-hi un apartat específic.

En un marc ordenat d'actuació, els equipaments públics culturals d'àmbit nacional assumeixen la responsabilitat d'encapçalar el desenvolupament concret d'un sector o d'un àmbit d'actuació, un paper que, en termes generals, han assumit clarament i que ha estat acceptat per la resta d'agents del sector, si bé no sempre han rebut el suport necessari per realitzar les tasques que aquest encàrrec els suposa.

Sense ser aplicable a tots els equipaments, actualment es donen dues situacions contraposades: d'una banda, equipaments amb un nivell baix de participació ciutadana i, en l'altre extrem, els equipaments amb un alt volum de visitants majoritàriament vinculats amb el turisme. Hem de recordar que aquests equipaments estan al servei de la ciutadania i que, per tant, la seva actuació ha de tenir com a objectiu principal ser d'utilitat a la societat que els ha creat. El turisme és un recurs que s'ha d'aprofitar per millorar el funcionament dels nostres equipaments i per transmetre i difondre la nostra cultura, però no es pot convertir en una prioritat de les polítiques culturals.

En aquest sentit, anteriorment s'ha indicat el paper important que els equipaments nacionals tenen en l'àmbit de l'educació. Aquests han de desenvolupar accions educatives que abracin tota la ciutadania, i no només el conjunt dels escolars, amb l'objectiu de fomentar l'interès per l'art i la cultura i facilitar la comprensió i el gaudi dels continguts que l'equipament custodia i/o genera.

També és necessari que facin un esforç per anar més enllà de l'espai físic dels edificis on estan ubicats i interactuïn amb la ciutadania en espais no convencionals, alhora que han de convertir-se en espai d'acollida d'iniciatives alienes que ajuden a entendre què està passant en la societat i aporten un sentit més comunitari de la creació i de la pràctica artística.

Finalment, la concentració dels equipaments nacionals a la ciutat de Barcelona és un error històric que respon a una visió centralista de la cultura i estableix diferències considerables entre territoris. La situació actual és difícil de revertir, però s'han de buscar sistemes que compensin la dificultat d'accés a la cultura que aquest mapa d'equipaments ha generat en una part de la ciutadania.

### ***Avaluacions d'equipaments nacionals***

Des de l'any 2010 el CoNCA duu a terme l'avaluació d'equipaments culturals. D'aleshores ençà s'han avaluat set equipaments culturals nacionals amb l'objectiu d'assenyalar les possibilitats de millora en qualsevol ens del sector cultural, a fi que pugui influir en la millora de l'eficiència cultural i l'increment de la incidència pública de l'equipament. Aquestes avaluacions, mandat del Parlament, volen posar en valor la tasca dels equipaments en un sentit ampli, que inclou l'impacte social de la cultura.

## **Principals febleses identificades en l'avaluació d'equipaments nacionals**

A partir de les avaluacions estratègiques realitzades pel CoNCA, s'han identificat les següents febleses comunes en els equipaments de caràcter nacional:

**a) Complexitat societària** L'estructura societària dels equipaments nacionals es caracteritza per la diversitat de formulacions existents motivada per l'origen de cada ens, les funcions inicialment encomanades, les institucions impulsores i les incorporacions posteriors. Conseqüències vinculades:

- Arquitectures de governança amb diverses personalitats jurídiques que afecten l'eficiència, la gestió i la transparència.
- Complicació per encabir en la governança la participació privada i, en conseqüència, el mecenatge.
- Funcions definides obsoletes: disfunció entre la norma i la realitat que genera afectacions organitzatives i en el servei ofert.
- Desajustos entre els perfils requerits i els representants de les administracions en els òrgans de direcció.

**b) Increment de l'efecte normatiu en el sector públic** El pes de la normativa pública ha esdevingut progressivament més feixuc en els darrers temps per al sector públic. En els equipaments, amb personalitat jurídica pròpia en la major part dels casos, l'acumulació de tasques procedimentals i de tipus burocràtic es transforma en una dificultat afegida.

Aquest increment està motivat, bàsicament, per la necessitat d'unificar i posar en comú processos ja existents i per l'exigència envers la transparència pública. Entre d'altres actuacions, obliga a mantenir per mitjans actius la publicitat d'informacions econòmiques, societàries, de gestió i d'activitat; també ha obligat a implantar eines de consolidació dels procediments de contractació o informació tesorera i pressupostària, entre d'altres. Conseqüències vinculades:

- Laminació progressiva i operativa de l'autonomia dels equipaments.
- Augment de la càrrega de treball i burocratització de determinades activitats en perjudici de l'activitat i els continguts que li són propis.

**c) Estructures organitzatives no adaptades a les necessitats actuals** El model administratiu públic incideix en les plantilles laborals i limita la capacitat d'adaptació a les necessitats de l'activitat. En el mateix sentit, la dinàmica dels equipaments ha implicat el manteniment de criteris organitzatius obsolets i no enfocats a la generació d'oferta o al coneixement al públic final. Conseqüències vinculades:

- Plantilles limitades i amb dificultats d'actualització dels perfils professionals.
- Manteniment d'organigrames jeràrquics no adients per a la creació de continguts.
- No es gestiona per objectius i dificultats en la implantació de la gestió per projectes.

**d) Desenvolupament parcial d'eines de gestió empresarial** L'adaptació de processos i eines per a la gestió més eficient d'aspectes relatius a l'oferta, el màrqueting o la difusió suposa per als equipaments públics un període temporal més dilatat que per a una organització privada. Conseqüències vinculades:

- Implantació limitada de la gestió de la qualitat.
- Absència generalitzada de plans de màrqueting.
- Manca de control de costos individualitzat per projectes.
- Desenvolupament parcial d'eines associades al web i el consum digital.

**e) Planificació estratègica sense compromís pressupostari** La major part dels equipaments d'àmbit nacional redacten plans estratègics com a expressió d'objectius a mitjà i llarg termini. Aquesta planificació implica definir els propòsits de la institució, representada per l'òrgan màxim de direcció i la direcció executiva, però no pot vincular-los a la quantificació econòmica plurianual, que depèn de les administracions públiques que li fan aportació pressupostària. Conseqüències vinculades:



- Impossibilitat de compromisos en activitats plurianuals o que necessitin planificació.
  - Desenvolupament d'actuacions impulsades per l'equipament sense la validació formal i pressupostària de l'administració aportadora.
- f) Minoració del finançament públic** El reduït pressupost assignat al Departament de Cultura, l'impacte de la crisi econòmica dels darrers anys i l'aportació desigual de l'Administració general de l'Estat han significat un descens progressiu de les aportacions públiques, que en la majoria d'equipaments suposa la base financera per al seu manteniment. Conseqüències vinculades:
- Infrafinançament en relació amb les funcions públiques que els són exigides.
  - Limitació de les despeses variables com a úniques possibilitats d'estalvi.
- g) Limitació en l'obtenció de finançament privat.** La normativa envers el mecenatge no facilita l'atractiu suficient per al desenvolupament i el creixement del suport privat, i, a més, organitzativament aquest no s'ha desenvolupat en els procediments indicats per a la captació de patrons i col·laboracions de particulars i empreses. Conseqüència vinculada:
- Dependència màxima de l'aportació pública.
- h) Cost d'estructura elevat** El caràcter patrimonial de bona part dels equipaments nacionals, les seves instal·lacions i el model organitzatiu d'àmbit públic impliquen un pes elevat de l'estructura. Conseqüència vinculada:
- La càrrega estructural implica la minoració de la despesa variable, en moltes ocasions vinculada directament a les activitats generades.
- i) Cooperació institucional limitada** que s'expressa en dos nivells, en referència a la coordinació entre les administracions públiques aportadores i a la resta d'equipaments públics o de participació pública d'incidència en el sector o l'àrea artística i de coneixement. Conseqüències vinculades:
- La manca de consens entre administracions participants en l'aportació pública d'un equipament implica disfuncions entre les prioritats i els objectius d'interès ciutadà i social que cal desenvolupar, així com el seu finançament.
  - La manca d'interacció i sincronització entre els equipaments amb sinergies comunes crea disfuncions (sobre costos, ineficiència, competició pels mateixos públics, contraprogramació) i solapament d'oferta.
  - Impossibilitat d'establir aliances envers objectius comuns.
- j) Territorialització parcial de les activitats** La territorialització és una obligació inherent al rol d'equipament, ja que fa partícips els públics i els agents locals de l'oferta i les activitats de l'ens. La implementació parcial de la territorialització resulta especialment complicada en etapes de limitació pressupostària, si bé no existeix de forma genèrica una dinàmica consolidada de compromís efectiu. Conseqüències vinculades:
- Diferent intensitat de l'impacte de les activitats de l'ens per territoris.
  - Percepció de greuge comparatiu en funció del lloc de residència respecte de l'activitat de l'equipament.

## Recomanacions

### 1. Centralitat de la cultura en les polítiques públiques

- Cal un consens polític al voltant de la cultura del nostre país; per tant, s'han de sumar esforços per aconseguir un Pla Nacional de Cultura (PNC) que reivindiqui el paper cabdal que ha de tenir el fet artístic i cultural a Catalunya. El CoNCA es proposa crear un consens social i polític al voltant de la cultura del nostre país que sumi esforços per aconseguir un PNC que permeti tenir una visió compartida de la política cultural més enllà dels mandats polítics.

### 2. Suport públic a la cultura

- Es recomana al Departament de Cultura realitzar una planificació estratègica que serveixi de full de ruta en la política cultural que cal seguir, que posicioni els grans objectius nacionals en l'àmbit cultural i que assenyalï terminis i recursos disponibles per aconseguir-los.
- Cal un cop més reclamar que és imprescindible destinar el 2 % del pressupost del Govern de la Generalitat a l'àmbit de la cultura.
- Cal una visió integrada dels diferents plans sectorials que s'impulsin des del Departament de Cultura.
- S'ha de fer un canvi de mentalitat i començar a parlar de l'aportació pública a la cultura com una inversió de futur, superant la percepció de ser una despesa prescindible. Un país que es descriu objectivament amb els valors de la creació, l'art i el patrimoni, ha de ser conscient que la inversió en cultura és clau per al progrés de la societat, encara que sigui d'una manera molts cops intangible.
- En el context d'eficiència i eficàcia recomanable en qualsevol projecte, és molt important que el finançament de la cultura es vinculi definitivament a la viabilitat dels seus projectes, tant si aquesta és mesurada en termes exclusivament econòmics com si s'hi inclou una valoració en termes de retorn social.
- Els projectes que optin per aquesta segona via hauran de justificar molt clarament el benefici social que aporten i adaptar la seva proposta als condicionants marcats pels objectius de la política cultural vigent. És per aquest motiu que cal que tots els projectes compleixin les normes de transparència, tant en la proposta com en l'execució, però també l'han de complir les polítiques públiques, que han d'abandonar l'arbitrarietat en l'assignació de recursos i fer públics els resultats aconseguits i els objectius assolits.
- És indispensable avançar en la reducció de la burocràcia perquè l'aproximació dels agents culturals a les administracions sigui més fluida i fàcil. En aquest sentit, també seria d'interès que l'Administració facilités aquest apropament desenvolupant eines formatives que ajudessin els administrats a assumir i entendre millor els requeriments que se'ls fa.

### 3. Drets dels treballadors de la cultura

- Cal combatre la precarietat en la qual es troba actualment el sector cultural. Per tant, és necessari treballar conjuntament amb totes les parts implicades per a l'impuls d'una legislació justa i apropiada per als oficis culturals.
- Mentrestant, no es pot deixar d'avançar puntualment amb actuacions en els àmbits més urgents, tal com es va preveure en el document *36 propostes per a la millora de la condició professional en el món de la cultura*, publicat pel CoNCA.

### 4. Educació i cultura

- S'ha d'insistir en la necessitat que el Departament de Cultura i el Departament d'Ensenyament col·laborin per garantir l'accés a la cultura, que és el que ha d'incidir en la igualtat d'oportunitats i possibilitar l'ascensor social. Una visió de l'educació sense incloure la cultura és incompleta, però una visió de la cultura que no inclogui l'educació no serà capaç de donar resposta a la complexitat del món actual.

- És necessària una ordenació dels ensenyaments artístics de caràcter professional que posi fi a la desregulació actual. Aquest fet és important de cara a dotar de professionalització el sector cultural i regular la seva oferta educativa.
- Cal fomentar l'àmbit educatiu dels equipaments i projectes culturals amb l'objectiu d'aconseguir un major apropament de la ciutadania al fet cultural.
- S'ha d'avançar en la creació del mapa d'ensenyaments no formals ni reglats per potenciar i estructurar tota l'activitat que es realitza arreu del territori català amb l'objectiu de posar valor i reconèixer el potencial existent.
- Cal promoure entre l'alumnat la participació en experiències artístiques i creatives amb un o diversos artistes, com a factor bàsic per a la comprensió de la disciplina artística, i permetre l'accés universal al fet cultural, en igualtat de condicions, per a tota la població.

### **5. Internacionalització**

- El talent i la creativitat del país s'han d'exportar des de l'excel·lència i la qualitat per difondre i enriquir la cultura pròpia, de la mateixa manera que s'han de facilitar els intercanvis amb el talent de fora.
- Cal millorar el potencial dels agents culturals catalans perquè tinguin capacitat per establir contactes amb agents d'altres contrades per generar intercanvis i col·laboracions.

### **6. Difusió de la cultura**

- S'han d'establir estratègies per promoure la comunicació de l'activitat cultural de Catalunya amb la utilització àmplia de les tecnologies de la informació i de la comunicació amb una especial atenció als públics més joves.
- Cal augmentar els espais dedicats a la cultura i a les diferents manifestacions artístiques en els mitjans de comunicació públics. En aquest sentit, el treball amb la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals i amb les televisions locals (XAL, BTV, etc.) és necessari per reflectir el nivell cultural i artístic del país.
- Cal recuperar el paper del prescriptor cultural com a figura implicada en la difusió de les arts i la cultura.
- És necessari crear sinergies entre tots els equipaments culturals per desenvolupar sistemes de gestió de públics que millorin la informació que reben els ciutadans de les activitats promogudes pels agents culturals que operen en el territori.

### **7. Territori**

- Cal tenir present l'excepcionalitat d'un territori com a base per generar dinàmiques culturals prou atractives i diferenciades que ajudin a singularitzar i posar en valor una activitat cultural i l'entorn on es realitza.
- És indispensable augmentar la cooperació entre administracions com un element clau per desenvolupar una política cultural efectiva arreu del territori i amb una voluntat clara de vertebrar la rica realitat cultural del nostre país i donar-hi suport.
- És necessari l'apropament del Departament de Cultura a l'activitat generada arreu de Catalunya. En aquest sentit, els serveis territorials del Departament de Cultura han de ser permeables a la realitat del país per configurar-se com a espais reals de confluència i connexió dintre del món cultural.
- S'ha de millorar l'acció cultural dels ajuntaments més petits dotant els consells comarcals de recursos econòmics, tècnics i humans perquè aquests tinguin capacitat operativa per realitzar activitats culturals en les poblacions que no en disposen.
- Les administracions públiques locals han d'apostar per mantenir una activitat cultural continuada deixant de banda les propostes estiuenques, que sovint responen més als interessos turístics de la zona que a les necessitats culturals de la ciutadania.





- L'existència d'una llarga tradició associativa a Catalunya al voltant de la cultura i de les arts<sup>2</sup> és una oportunitat que s'ha d'aprofitar i impulsar. La proximitat de les institucions associatives a la ciutadania i el treball voluntari dels seus membres fan d'aquestes entitats uns agents molt actius a l'hora de generar i divulgar l'activitat artística i creativa. La tradició del treball en xarxa i la coordinació entre aquestes organitzacions poden constituir una base per teixir un nou model de desenvolupament cultural apropiat en uns moments en què els recursos escassegen i la cooperació és un eina fonamental per facilitar la realització de qualsevol projecte. Cal reforçar el rol d'acompanyament de les institucions públiques perquè donin suport i impuls, i en cap cas caiguin en el dirigisme respecte a aquests agents.
- La diversitat d'agents que cooperen arreu del territori s'ha d'ordenar a través de xarxes transversals que permetin crear sinergies en el context, sumant esforços, eliminant duplicitats i evitant exclusions.

### **8. Equipaments culturals públics d'àmbit nacional**

- Per tal que els equipaments nacionals puguin desplegar tot el seu potencial és necessària una aposta decidida de la política cultural per apropar la cultura al conjunt del territori i generar l'interès dels ciutadans pel fet cultural.
- S'han de facilitar instruments que millorin la seva feina —eines fiscals i jurídiques— i, sobretot, establir un model de governança efectiu i adequat a cada equipament, que permeti una definició més clara del paper de cadascun.
- Cal millorar els recursos econòmics però també tècnics i humans per permetre realitzar tot allò que l'encàrrec públic demana.

**El CoNCA proposa una concepció del país que tingui com a eix vertebrador la cultura, que generi oportunitats, que articuli el país, que el cohesioni i que el projecti cap al futur.**

---

2 L'Ens de l'Associacionisme Català té censades 4.260 associacions culturals amb més de 350.000 associats.



# Capítol 2

## Col·laboracions externes

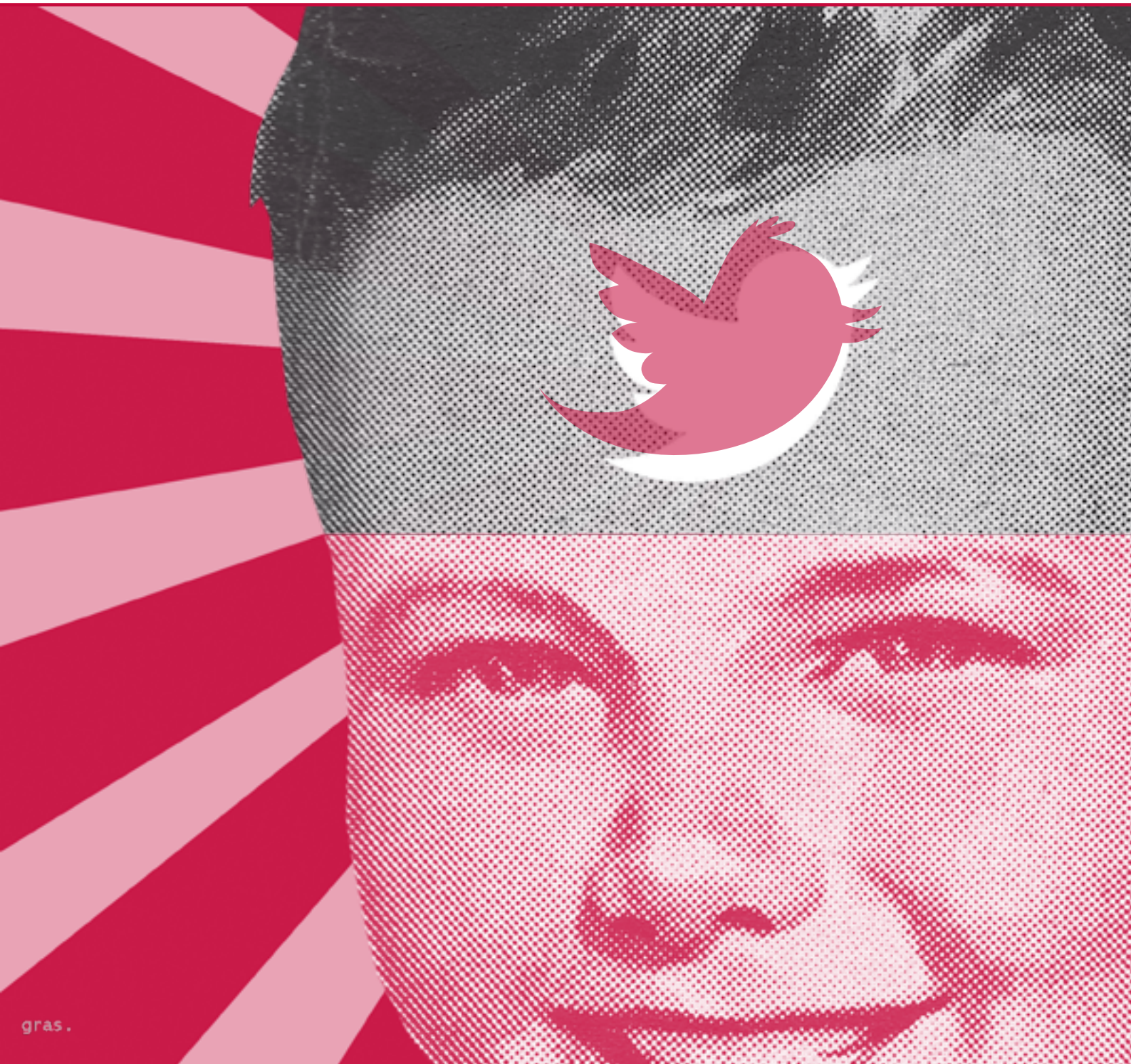




# ***Personal branding. Artistes, gestió cultural i la seva humanització a través de les eines digitals***

**Helena Casas**

*Consultora i docent de màrqueting digital i personal branding*





## **Personal branding. Artistes, gestió cultural i la seva humanització a través de les eines digitals**

*Helena Casas, consultora i docent de màrqueting digital i personal branding*

Tot i que l'artista, com a individu, sempre ha estat reconegut com a estandard de les seves pròpies obres, ens trobem en un moment que la correcta gestió de la seva visibilitat digital és extremadament important.

Fa més de deu anys que disposem de mitjans socials, on persones de tot tipus poden expressar-se en uns canals que potencien la seva presència. Sovint, però, no es planteja una estratègia o no s'utilitzen les eines disponibles per aconseguir els objectius. 2016 ha estat l'any en què, tenint en compte els canvis socials i tecnològics dels darrers temps, el *personal branding* ha pres una rellevància sense precedents en tots els àmbits. En aquest text parlarem de la situació en l'àmbit cultural. Tractarem del concepte «marca personal» centrant-nos en els artistes i en els professionals de les organitzacions culturals. A més, dedicarem una part important a parlar de l'estratègia de visibilitat a través de les eines digitals.

### **Marca personal i *personal branding***

Tot i que pot semblar el mateix, cal diferenciar aquests dos conceptes per aclarir l'objectiu d'aquest article. La marca personal és la nostra essència, els nostres atributs i valors, el record que deixem en els altres, la reputació... Tots tenim una marca personal, tots creem un impacte amb diferents matisos en les persones amb les quals ens relacionem, siguin de l'àmbit familiar, professional, lúdic, de les amistats, etc. Des que naixem el nostre temperament innat amb el temps es veu alimentat per les nostres experiències, i anem construint el nostre «jo» i el residu que deixem en els altres.

La primera persona que va parlar del concepte *personal branding* va ser Tom Peters l'any 1997. La traducció de «marca personal» a l'anglès és *personal brand*. Així doncs, per què el diferenciem de *personal branding*? Perquè el primer és un substantiu, mentre que el segon fa referència a una acció: prendre consciència i establir un pla estratègic per tractar els individus com si fossin empreses; definir-ne les característiques de manera que s'enfoqui a un públic, i concretar la seva proposta de valor dirigint-se a uns objectius.

Tal com podem veure, el *personal branding* en primera instància no anava dirigit a persones en situació d'atur o amb intencions de millorar posicions a la seva carrera. Tom Peters considerava aquesta disciplina tenint en compte que, si els empleats treballaven la seva marca personal amb aquestes directrius, la marca de l'empresa es veia reforçada.

El *personal branding* és l'estratègia per ser coneguts pel que fem, aconseguir el reconeixement que mereixem i ser percebuts no només com a únics, sinó també com a valuosos. Ens podríem pensar que és l'estratègia per «saber-nos vendre», però en realitat és l'eina per vendre el que sabem fer.

Així, doncs, *personal branding* és més que ser present a internet. Com veurem, la visibilitat és la darrera fase del pla estratègic, però com ja avançàvem a la introducció, en aquest text ens centrarem en el que suposen les eines digitals per assolir-la.

### **Per què és important el *personal branding*?**

Ho resumirem en tres apartats:

- Conèixer la nostra essència. Pensem en el moment en el qual estem vivint: la quarta revolució industrial. Sovint sentim a parlar dels robots i creiem que són cosa d'un futur llunyà. Però ja som al que anomenem el web 4.0, on la intel·ligència artificial és una realitat: màquines que poden prendre decisions, i fins i tot crear a partir d'algoritmes, capaces de simular els sentiments i les emocions. Així, doncs, en tots els àmbits professionals, el que diferenciarà les màquines de les persones no només seran les

singularitats humanes que els robots no podran reproduir, sinó també la gestió estratègica que fem cada un de nosaltres sobre aquestes singularitats... la nostra marca personal.

- Ser estratègics amb la nostra pròpia figura professional. Sovint, les persones s'enfoquen a desenvolupar el seu coneixement, a formar-se i a assolir objectius professionals. Si comparéssim aquests estadis amb els d'una empresa, veuríem aquesta equivalència: desenvolupar un producte, definir-lo i aconseguir vendre'l. En l'àmbit empresarial, hi ha moltes altres fases que no es poden obviar. El *personal branding* pretén definir unes fases similars per assolir els objectius d'una manera més conseqüent i ferma per a cada un. En parlarem més endavant.
- Treure partit de les eines digitals com a gran altaveu. Internet ha esdevingut una finestra al món, un canal on poder expressar-nos i comunicar-nos amb milions de persones. Per tant, és un marc perfecte per ser visible. Trobem, però, que en moltes ocasions les persones desconeixen com poden treure partit de les eines digitals, principalment per dos motius:
  1. Prèviament no han fet una anàlisi estratègica de la seva marca personal; per tant, no es poden plantejar ni tan sols què podrien aconseguir amb la visibilitat *online*. Els falten totes les altres fases per trobar sentit a comunicar quelcom a través d'Internet.
  2. Desconeixen aspectes tècnics, tant de privacitat com de les eines digitals en si, i la seva potència per poder assolir els seus objectius.

Recordem que, d'ençà que va aparèixer el web 2.0, són els consumidors els que acaben construint les marques a través dels mitjans socials (blogs, xarxes socials...); el boca-orella de tota la vida, amplificat gràcies a Internet. Això ens ha de fer reflexionar sobre el fet que la nostra visibilitat no només serà el que publiquem, sinó també la interacció que en tinguin els nostres seguidors.

## Per què és important el *personal branding* en el món de la cultura?

Tenint en compte tots els aspectes que hem comentat en l'apartat anterior, considerem que cal afegir quelcom més perquè els professionals de la cultura prenguin una total consciència dels avantatges d'aquesta disciplina.

### **Perquè... en l'art i la cultura, també hi ha d'haver estratègia**

L'art és el resultat de creativitat i tècnica. Els artistes, pel procés de creació que implica la seva tasca, en general estan molt orientats a l'obra. Cerquen l'excel·lència de la seva execució, i es pensen que assolir aquesta part serà suficient per aconseguir exposar-la i vendre-la. Però la realitat ens demostra que el mercat està saturat i que cal pensar també en la difusió. És necessari donar a conèixer el que fem i, per tant, saber a qui ho volem donar a conèixer i a través de quins canals. Cal pensar en el mercat al qual ens volem dirigir i quines són les seves expectatives.

Es tracta, no només de pensar en «quin tipus d'emocions» volem transmetre, sinó també a qui les volem provocar. Pensar, doncs, en el públic objectiu és una de les peces clau per avançar després en la resta de punts estratègics. No vol dir en tots els casos haver d'adaptar l'obra al públic, però sí saber a quin públic ens volem dirigir, conèixer-lo i saber el que vol. Això ens ajudarà a establir vincles i aconseguir més fàcilment els objectius. El *personal branding* ajuda l'artista a allunyar-se de l'obra en alguns moments, enfilant el camí necessari per donar a conèixer al món la seva creació.

### **Humanització de l'artista**

Actualment, en l'àmbit del màrqueting es detecta que les persones han deixat de creure en les marques; les persones creuen en les persones. Així, doncs, és el millor moment perquè els artistes i professionals de l'àmbit cultural comparteixin els seus coneixements, opinions i art a través d'aquestes eines; tot construït en paral·lel amb el vessant més humà.





Els seguidors no només volen veure l'obra. Volen saber com l'artista arriba a la creació i quin és el seu estil de vida. Si l'artista és capaç de comunicar la seva marca personal, els seguidors podran interpretar millor la seva obra. I els artistes, precisament, són els professionals que tenen la millor excusa per explicar al món a través de l'*storytelling* qui són. Així mateix, els professionals de l'àmbit cultural tindran més oportunitats d'arribar al seu públic si segueixen una estratègia similar.

### **Les indústries culturals comencen a apostar per artistes amb visibilitat online**

La majoria d'empreses avui coneixen la necessitat de ser present a internet a través d'un web corporatiu i de les xarxes socials. Així mateix, saben que tenir col·laboradors amb una marca personal ben treballada (afegint-hi el vessant professional) i una bona visibilitat *online* pot ajudar a aconseguir uns millors resultats de vendes.

Així, doncs, cada cop són més les indústries culturals com ara galeries d'art, editorials, discogràfiques, que abans de signar contractes amb els artistes n'avaluen la marca personal i no solament l'obra. Una part important que tenen en compte és la gestió digital que en fan. Alguns detalls que analitzen són:

- Si l'artista té web o blog. Està actualitzat? Hi genera nous continguts?
- Si és present a Instagram, Facebook, Twitter, etc.
- Com és la seva comunitat? Com hi interacciona? Tipus i volum de seguidors, etc.

Feta aquesta reflexió, queda clar, doncs, que per a les indústries culturals és una aposta més clara contractar artistes amb seguidors fidels i amb una presència digital acurada.

## **Fases del *personal branding***

Un cop hem aclarit els avantatges del *personal branding*, volem explicar en què consisteix, atès que, com hem dit anteriorment, no només es tracta de la visibilitat *online*. S'han de tenir en compte les seves diverses fases per no crear confusió.

### **L'autoconeixement**

Aquesta és la fase principal. Sovint, totes les persones en edat adulta creiem que sabem molt bé qui som i què volem, però la realitat és que el dia a dia no ens deixa aturar-nos per pensar en els aspectes necessaris per fer més ferma la nostra marca personal.

Desenvolupar aquest punt ens permetrà inflar veles correctament abans d'iniciar el viatge. És a dir, no podem comunicar quelcom (que seria l'última fase) sense saber què podem i volem explicar.

1. Tenint en compte la definició de marca personal que hem fet al principi del text, un bon exercici per començar és reflexionar i escriure sobre quina creiem que és l'essència que estem deixant en els altres. També seria adequat demanar a una persona com a mínim de cada àmbit (familiar, amiat, professional) que ens definís. D'aquesta manera, podrem veure que sempre hi ha quelcom sobre nosaltres que resta evident en el nostre entorn, deixant la nostra empremta.
2. Hem de tenir clares quines són les nostres aptituds, els nostres punts forts, allò per a què tenim facilitat i allò per què obtenim el reconeixement. No ens hem de centrar només en la creació final, sinó també en els motius que la fan possible.
3. Hem de trobar quins són els nostres valors, el que realment ens importa. Cadascú en té de diferents, des de la família fins a la solidaritat, passant per l'ambició i la superació.
4. Cal tenir present quina és la nostra passió. És aquí on els artistes i els professionals de l'àmbit cultural han de poder explicar la seva alta motivació per allò que fan.
5. Les nostres aficions d'alguna manera també construeixen la nostra marca personal. L'artista, a més de la disciplina pròpia de la seva creació, segurament té altres aficions, inconnexes amb l'esmentada abans.

6. Hem d'esbrinar quins han estat els moments importants de la nostra vida i com ens han ajudat a canviar, a evolucionar i a dur-nos on som.
7. Hem de recordar els premis i felicitacions, el que ha funcionat, el que ha agradat. Analitzar-ho ens ajudarà a entendre també a qui escolta la creació de l'artista, i ajudarà a enfocar i potenciar.

És recomanable fer una llista de tot allò que ens caracteritza, ja que és una manera de donar-hi sentit, tot unint els punts. La finalitat és trobar la coherència i consistència en tot el que fem i som per resultar totalment autèntics.

Així mateix, sobretot en l'àmbit cultural, es pot donar el cas que l'artista dugui a l'extrem alguns trets característics, la majoria de vegades traduïts en la manera de vestir, l'ús dels complements i la forma de comunicar-se en general. Això no vol pas dir que no es tracti de casos autèntics, atès que ha d'haver-hi coherència interna per poder dur aquests estendards, però certament el públic el percebrà com el que popularment anomenem un «personatge». No és en absolut un concepte negatiu, ans al contrari, perquè bàsicament hi ha més probabilitats que no deixi ningú indiferent, sempre que sigui coherent.

### **L'estratègia**

Si seguim en la línia del que suposa el *personal branding* i fem una analogia entre el professional i l'empresa i, per tant, tractem el primer com si fos la segona, podem dir que en punt anterior hem definit el producte. Ara, doncs, és necessari establir un pla estratègic; el que podríem anomenar el «*business plan* de la teva vida».

### **La descripció**

Suggerim que, un cop s'hagi treballat en profunditat la fase d'autoconeixement, es faci l'exercici de redactar el «Qui sóc», el que podríem anomenar l'extracte i el resum de la nostra essència en unes 300 paraules. No ha de ser un mini CV on només parlem de la formació i l'experiència, sinó la unió dels punts detectats en la fase d'autoconeixement, en un discurs apassionant.

El dilema és: en primera o en tercera persona? Ens trobem en un moment on el públic valora la proximitat, el caire humà. Si ens centrem a no fer un resum de la trajectòria professional i tractem els valors, les passions, els motius reals pels quals hem arribat al punt actual, aleshores possiblement entendrem que és preferible expressar-nos en primera persona.

Però, la descripció, per a què? Per diverses raons:

- Per poder-nos presentar a algú en persona (esdeveniment, entrevista, trobada...) essent capaços de ser breus i consistents i evitar dispersar-nos en el primer moment. Això no vol dir que ens hàgim d'aprendre de memòria les 300 paraules, però sí que ens servirà de guia mental per destacar en un instant tot allò que hem considerat essencial en nosaltres.
- Per incloure-la al nostre web o blog personal i/o en el de l'empresa o organització en el cas que vulguin mostrar els col·laboradors. A més, la podem adaptar i ser més breus en funció de cada mitjà social. Per exemple, Facebook, Instagram i Twitter, sense oblidar LinkedIn, ens permeten explicar qui som en l'apartat de la biografia/bio/extracte.

### **El públic**

Ara que ja sabem qui som, tenim molt clar el que fem i per què ho fem, hem de pensar en un punt clau: qui és el nostre client? Amb qui volem col·laborar? En definitiva, quin és el nostre públic objectiu? No podem pretendre vendre la nostra obra si no sabem qui ens la voldria comprar, o a la inversa, a qui li volem vendre.

És important, però, no caure exclusivament a definir-lo amb dades sociodemogràfiques com ara gènere i edat. Pensem en el seu estil de vida, en les seves expectatives respecte a l'obra, en el seu poder adquisitiu, etc.



És interessant, també, pensar en aquests grups en general:

- Els clients. Són les persones que ja han comprat la nostra obra. Hi estem en contacte?
- Els seguidors. En aquest cas, poden ser persones que encara no han comprat la nostra obra, però aprecien les nostres creacions i ens segueixen, sovint a través de les xarxes socials i el blog.
- Els canals: galeries d'art, les sales de concert, etc. Quines són les persones a les quals ens hem d'adreçar.
- Els contactes. Durant la nostra carrera, coneixem moltes persones de diferents àmbits. La gestió correcta dels contactes (hi podem incloure els exposats en els punts anteriors), pel que fa a l'obtenció de dades per fer-ne seguiment i a les accions de cura per mantenir-los, constitueix una part molt important. De fet, sembla que estiguem dient una obvietat, però el ritme diari fa que ja no sigui possible confiar en la nostra memòria. Per poder abraçar totes les oportunitats a mitjà i llarg termini, caldrà fer ús d'eines com ara LinkedIn i fins i tot un programa de gestió de la relació amb els clients, tipus CRM (*customer relationship management*).

Quan ja sabem quin és el nostre públic, aleshores hem de pensar on el podem trobar, tant en l'àmbit *offline*, com en l'àmbit *online*, per poder-nos-hi adreçar.

### **La nostra proposta de valor**

Què ens fa diferents de la resta d'artistes? La posada en escena? L'espectacle? La proximitat amb els seguidors? El misteri?

Quin és el valor afegit, allò que ens diferencia de la resta d'artistes de la mateixa disciplina? Què és allò que ens fa únics, que forma part de la nostra marca personal i que, per tant, aporta valor a l'obra?

Per entendre-ho millor: no podem contemplar una obra de Dalí sense interpretar-la tenint en compte la figura de l'artista.

### **Els objectius**

Aquest és un altre aspecte que en l'àrea professional sembla que tots tenim bastant clar. Tot i això, recomanem que de tant en tant els objectius siguin revisats. Els objectius a curt, mitjà i llarg termini ens donaran perspectiva de la nova situació i fins i tot ens faran plantejar-nos novament els altres punts de l'estratègia.

Els objectius poden ser de molts tipus, com ara:

- Objectius centrats en el màrqueting. Per exemple, quants seguidors volem guanyar a les xarxes socials, quantes visites volem generar a cada una de les entrades del blog, etc.
- Objectius d'excel·lència. Per exemple, a quins premis oficials ens agradaria optar.
- Objectius financers. Per exemple, el pròxim any, quina facturació volem assolir.

### **La missió**

Hem de tenir clara la nostra professió, enllaçada amb què som, com a persones amb marca pròpia. Quina és la nostra missió a la vida? Quin serà el llegat que deixarem? Què volem transmetre? Què volem aportar a la societat? Aquestes preguntes ens poden ajudar a saber què volem i podem donar de nosaltres mateixos.

### **La visió**

Cal que ens marquem una fita a llarg termini, anar més enllà dels objectius, pensar on ens agradaria arribar realment en la nostra carrera.

De la mateixa manera que en tots els altres punts, suggerim que ho escrivim. En el cas de la marca personal, és preferible que aquest exercici sigui privat per tal de no posar-nos cap limitació i que pugui arribar a ser una reflexió íntima i introspectiva.

### **El benchmark**

Hi ha un treball molt important que sovint precedeix tots els altres que hem mencionat, l'anàlisi de competidors i referents, que ens ajudarà a saber:

- En quina posició ens trobem respecte del mercat.
- Com és l'obra d'altres artistes referents per a nosaltres i/o de la mateixa disciplina.
- Quins són els canals de venda dels altres artistes.
- Quina presència tenen: esdeveniments, premis, etc.
- Tenen un lloc web? Com és? Incorpora comerç electrònic? I un blog?
- En quines xarxes socials són presents.
- Com s'expressen i interactuen amb els seus seguidors en els mitjans socials.

En el món cultural, aquest és un exercici que sovint pot semblar contaminant per a la creativitat de l'artista. Però vist des del punt de vista empresarial i del *personal branding*, hem de saber on som i com és el mercat en el qual hem de competir. Les conseqüències de no fer-ho poden ser força negatives.

### **DAFO**

Després d'haver aprofundit en cada un dels apartats exposats, l'anàlisi DAFO ens permet avaluar les nostres:

- Debilitats
- Amenaces
- Fortaleses
- Oportunitats

Tot ens ajudarà a posar rumb per aconseguir els nostres objectius —i amb força— quan tinguem clares les nostres fortaleses i, sobretot, les oportunitats. Per aquest motiu és tan important explorar les necessitats del mercat (necessitats del públic objectiu) i el posicionament de la competència.

### **La visibilitat**

Dins el Pla d'Acció hi hauria diferents apartats a tenir en compte, fins i tot el pla financer, però en aquest article ens volem centrar en la difusió. És per aquest motiu que ens centrarem en el pla de màrqueting. Després d'haver descobert exactament com és la nostra marca personal i a quin públic ens volem adreçar, ara ens cal pensar en l'estratègia de visibilitat perquè aquest públic sàpiga que existim.

### **La presència offline**

Hem de pensar on es troba el públic susceptible de comprar la nostra obra, així com els canals per arribar a aquests clients. Això ens ha de portar a fer una llista dels esdeveniments, associacions, exposicions, reunions, sessions de *networking*, etc., que ens hi aproparan.

Recomanem que tots els artistes i professionals del món de la cultura en general duguin sempre una targeta de visita. És la millor eina per poder obrir el contacte amb algú que hem conegut en algun d'aquests espais i poder-ne fer el seguiment de cara a contractació, col·laboracions, sinergies, etc.



## La presència online

Només cal cercar el nostre nom i cognom a Google per treure conclusions del nostre posicionament en el cas que algú cerqui informació sobre nosaltres a internet. En alguns casos, descobrim que hi ha altres persones amb el mateix nom i cognom que nosaltres que ocupen els resultats de la primera pàgina del cercador.

Un dels objectius del *personal branding* és aconseguir situar-nos en les primeres posicions, tant per aportar una imatge professional, com per evitar que ens confonguin amb una altra persona.

Tot seguit, en el darrer apartat d'aquest text, parlarem de cada un dels elements que hauríem de tractar.

## Els imprescindibles en visibilitat online

### El web

El lloc web és la casa a internet de qualsevol persona que es plantegi un posicionament adequat a la xarxa. És imprescindible per a l'artista.

Algunes recomanacions tècniques:

- Sempre que sigui possible, és preferible adquirir el domini corresponent al nom i primer cognom, o bé al nom artístic. D'altra banda, pel que fa a l'extensió, suggerim .com per tenir una millor projecció internacional (exemple: nomicognom.com), tot i que també podem comprar .cat, per exemple, i redirigir-lo.
- Si creem adequadament la pàgina web, amb un sistema fàcilment llegible per Google, com ara el gestor de continguts WordPress, tenim moltes possibilitats de situar-nos a la primera posició dels resultats de cerca pel nostre nom.
- Així mateix, en adquirir un domini i allotjament per al nostre lloc web, podrem disposar de comptes de correu electrònic i, per tant, la comunicació per *e-mail* també tindrà una imatge més professional.

En el cas de professionals com ara gestors culturals, mànagers, etc., suggerim que, si no consideren tenir el seu propi lloc web, si més no disposin d'un espai al web de l'organització per poder-s'hi presentar. Recordem que tot el que sigui fer visible el talent intern de les empreses les retroalimentarà positivament.

Algunes recomanacions sobre el contingut:

- La pàgina d'inici ha de ser impactant, ha de fer somiar el visitant. En tot el web, les fotografies són molt importants per transmetre ràpidament amb imatges. És interessant que el disseny sigui especial, però també que sigui fàcil trobar la informació que el visitant estigui cercant.
- Dedicarem una pàgina a explicar qui som, on inclourem el text que haurem preparat segons tot el que hem exposat en aquest article, presentant-nos al visitant. És molt recomanable incloure-hi una foto de l'artista en l'estil que més connecti amb la seva marca personal.
- A la mateixa pàgina del punt anterior, o bé en una altra a part, podem fer el detall del currículum i trajectòria en format de cronologia.
- Hi ha d'haver una pàgina amb les nostres dades de contacte o bé les del nostre mànager.
- Seria interessant poder dedicar una pàgina a cada modalitat que tractem segons la nostra disciplina, pensant molt bé en cada cas amb quin públic volem connectar. És el que en diríem en màrqueting enfocar el web al client. Per exemple: en el cas d'un fotògraf, pot dedicar una pàgina a explicar com realitza la seva feina per a editorials de revistes de moda femenina, però si també es dedica a editorials per a revistes de nadons, ho pot explicar en una pàgina diferent. D'aquesta manera, si una revista sobre nadons cerca un fotògraf i visita el web, podrà veure molt clarament el que cerca segons les seves necessitats.

- El blog és la part viva del lloc web. És l'apartat on podem explicar els esdeveniments en els quals hem participat (concerts, exposicions, etc.) i també escriure aportant la nostra opinió sobre el sector, com si fos la nostra pròpia revista. Els usuaris hi poden deixar comentaris, de manera que hi podem interaccionar a través d'aquest mitjà. Crear contingut al blog ens ajuda a posicionar-nos tant a Google com en el nostre àmbit, ja que ens emmarca com a professionals.
- El portafolis és un element imprescindible per mostrar les nostres obres i/o projectes. Per exemple, podem crear una fitxa de portafolis per a cada col·lecció pictòrica o per a cada disc musical, per a cada sessió de fotos, etc. És la millor manera de mostrar què fem i com ho fem de manera endreçada. A cada fitxa de portafolis hi podem fer enllaç des de l'apartat on haurem resumit la nostra cronologia.
- El SEO (*search engine optimization*). És necessari tenir uns mínims coneixements de tècniques en posicionament natural als cercadors. Tot el que escrivim en el web, no només pensant en paraules clau, sinó en semàntica en general, ajudarà a posicionar el web, fins i tot el nom de les fotografies i arxius que hi pugem.

## Facebook

L'any 2016 Facebook va superar 1.700 milions d'usuaris actius a tot el planeta. Continua sent la xarxa social per excel·lència, on les persones entren per trobar i compartir contingut entretingut.

Molts professionals es pregunten si cal tenir el Facebook obert a tothom o bé preservar la privacitat entre amics i familiars. Actualment, segons tot el que hem introduït sobre el *personal branding*, es detecta que és força positiu tenir el contingut obert de forma pública, i combinar contingut sobre la nostra vida personal i professional. La base per saber què volem comunicar la trobarem en el *business plan* que hem desenvolupat. Mostrar allò que realment ens és important, el que té a veure amb els nostres valors, aficions i professió, farà visible la nostra marca personal de manera digital.

Considerem que els artistes i professionals del món de la cultura en general tenen molt a expressar en aquesta xarxa social de manera més propera. Recordem el concepte «humanització de les marques». Tècnicament, es poden controlar diferents aspectes de privacitat revisant la configuració de Facebook. Una de les maneres més interessants és treballar amb les llistes (assignar els contactes a diverses llistes, per exemple: familiars, amics, companys de treball, clients) i decidir amb qui volem o no compartir cada una de les publicacions que fem si no ens trobem còmodes compartint-ho tot amb tothom, i més si en traiem conclusions d'acord amb l'anàlisi prèvia sobre el públic al qual ens volem dirigir. Cada cas és diferent.

- Sembla que Facebook està caient en desús en el nostre país, però no és exactament així: cada cop hi ha persones més grans que el descobreixen; sovint poden formar part del nostre públic.
- Hi ha molts usuaris que han deixat de publicar a Facebook amb tanta assiduitat com ho feien abans, però hi continuen entrant per revisar contingut i interaccionar amb el que els resulta interessant.

## Instagram

Durant el 2016 Instagram ha estat la xarxa social amb més creixement i es preveu que continuï sent així el 2017. Com que és extremadament visual, fem algunes recomanacions:

- Triar el contingut en imatges d'acord amb el que volem transmetre sobre la nostra marca personal.
- Tenir molta cura de les fotografies, trobant un estil propi i marcat, perquè quan els usuaris entrin a visitar el nostre perfil vegin un fil conductor que els sedueixi per començar a seguir-nos.
- Començar a actuar segons tota l'estratègia mencionada un cop tinguem un perfil ben definit en aquesta xarxa. Començarem a seguir altres perfils que puguin ser el nostre públic o bé canals per arribar-hi.
- Recordar el format *storytelling*, l'art d'explicar qui som, i què fem, allunyant-nos en alguns moments del producte, de l'obra, d'allò que pretenem vendre. La combinació de tot plegat durà a la humanització de la qual hem parlat.
- Fer ús dels *hashtags* (# etiquetes) que estiguin d'acord amb tot el que hem treballat en el nostre *personal branding*, ja que això ens ajudarà a fer que el nostre *target* trobi les nostres publicacions.



## Twitter

El 2016 ha estat un any complicat per a aquesta eina de *microblogging*, que, malgrat ser un mitjà social, no és exactament una xarxa social. Tot i que està perdent usuaris i no hi ha gaire bona previsió per als pròxims dos anys, continua sent una eina de comunicació interessant. La majoria d'usuaris la utilitzen per estar al corrent d'informació de primera mà dels àmbits que els siguin d'interès, com ara els culturals i artístics.

És convenient ser-hi presents per posicionar-nos professionalment, potser d'una manera no tan vinculada a aspectes personals. Ens serà de molta utilitat per interaccionar amb organitzacions, institucions, etc., relacionades amb la nostra disciplina, establint vincles *online* que es puguin traduir en possibles col·laboracions.

## LinkedIn

És la xarxa professional per fer *networking online* i arribar a contactes als quals seria impossible d'arribar d'una altra manera. No es tracta d'una plataforma exclusivament per fer-hi present el currículum. Sobretot amb els canvis que ha sofert el 2016, després de ser comprada per Microsoft, la línia d'aquest web serà apropar més els professionals. S'aposta perquè el 2017 la comunicació entre els usuaris sigui més fluïda i social, sense perdre de vista el to professional.

És molt recomanable tenir un perfil personal ben treballat i ser-hi actiu. Contactar amb el nostre *target*, o els professionals que formin part dels canals que ens poden ajudar amb la difusió, serà clau per a la ferma gestió de la nostra marca personal i, per tant, de la nostra obra.

## Youtube

El contingut en format vídeo ha pres molta rellevància durant el 2016 en tots els mitjans socials i es preveu que el 2017 sigui l'any del vídeo màrqueting.

Youtube és l'eina repositori per excel·lència entre els diversos mitjans socials. Pensem en el tipus de contingut que hi podríem compartir per donar-nos a conèixer. Cal tenir en compte que és de Google i pot ajudar-nos significativament al posicionament en aquest cercador si també hi incloem conceptes clau tant al títol com a la descripció del vídeo. També és recomanable treballar-hi correctament els subtítols.

## Pinterest

Aquesta xarxa social és molt visual i adequada perquè els creatius hi siguin presents, però no té res a veure amb el funcionament d'Instagram. El seu creixement és lent, però consistent, i els usuaris (el 80 % són dones) hi són molt fidels, atès el seu contingut excel·lent. Així, doncs, la selecció d'imatges ha de ser molt acurada per aconseguir-hi l'èxit. Les que estiguin relacionades amb la nostra obra és preferible que siguin penjades prèviament al nostre web i compartir l'enllaç a Pinterest (*pinejar* en un tauler); d'aquesta manera aconseguirem trànsit web.

El contingut del nostre perfil, l'hauré de repartir en diferents taulers. Cal prendre consciència que cada tauler parla dels nostres valors i interessos i, per tant, construeix la nostra marca personal d'una forma molt visual.

## Conclusions finals

Podríem haver parlat d'altres xarxes socials i, fins i tot, de plataformes específiques per a algunes disciplines artístiques i creatives, però ens hem volgut centrar en les més importants pel seu impacte social, ja que l'objectiu és la màxima difusió. Tot i haver comentat les més rellevants, cal valorar si el nostre públic és present a cada una i focalitzar-nos en aquelles que creiem que ens poden funcionar més bé. Convé tenir present que no només es tracta de publicar, sinó també d'escoltar els nostres seguidors i interaccionar-hi, fins i tot de provocar la seva interacció.

Cal destacar que, perquè el punt dedicat a la visibilitat *online* tingui sentit, no es pot perdre de vista tot el que s'ha tractat en les fases d'autoconeixement i d'estratègia. Un cop tinguem definida l'estratègia, planificarem les accions de difusió *online* i *offline*, i un cop hàgim passat a l'acció serà necessari mesurar, analitzar, els resultats d'interacció. D'aquesta manera, podrem valorar si l'estratègia és l'adequada o si hem de modificar les accions per aconseguir els objectius.

Volem fer present que, tot i haver parlat contínuament de la figura de l'artista, tot l'exposat en aquest article és extrapolable a la resta de professionals del món de la cultura.

Per acabar, volem recordar que el 2016 ha estat un any on el *personal branding* ha pres molta embranzida i de cara al 2017 es preveu que moltes empreses i organitzacions implementin aquesta estratègia entre els seus equips, per fer més ferma la marca de la mateixa companyia. És el moment de la humanització de les marques, perquè les persones creuen en les persones... i el motor de les empreses són, precisament, les persones. Ens trobem davant d'un canvi de paradigma que fa néixer nous conceptes com ara l'*employee advocacy*, el *social selling*, l'*employer branding* i d'altres interessants d'explorar, que condueixen sempre als mateixos fonaments: el *personal branding* dels col·laboradors.

## Bibliografia

Peters, Tom (1999). *The Brand You 50 : Or : Fifty Ways to Transform Yourself from an 'Employee' into a Brand That Shouts Distinction, Commitment, and Passion!* Ed. Knopf (1812).

Pérez Ortega, Andrés (2011). *Expertología: La ciencia de convertirse en un profesional de referencia*. Ed. Alienta.

Arqués, Neus (2012). *Y tú, ¿qué marca eres?: 14 claves para gestionar tu reputación personal*. Ed. Alienta

Ruiz Bachs, Arancha (2014). *El Mapa de tu talento*. Ed. Be-Libris.

Peñarroya, Montserrat; Casas, Helena (2014). *Com ser dels primers a Google sense pagar. Posicionament natural en cercadors*. Ed. UOC

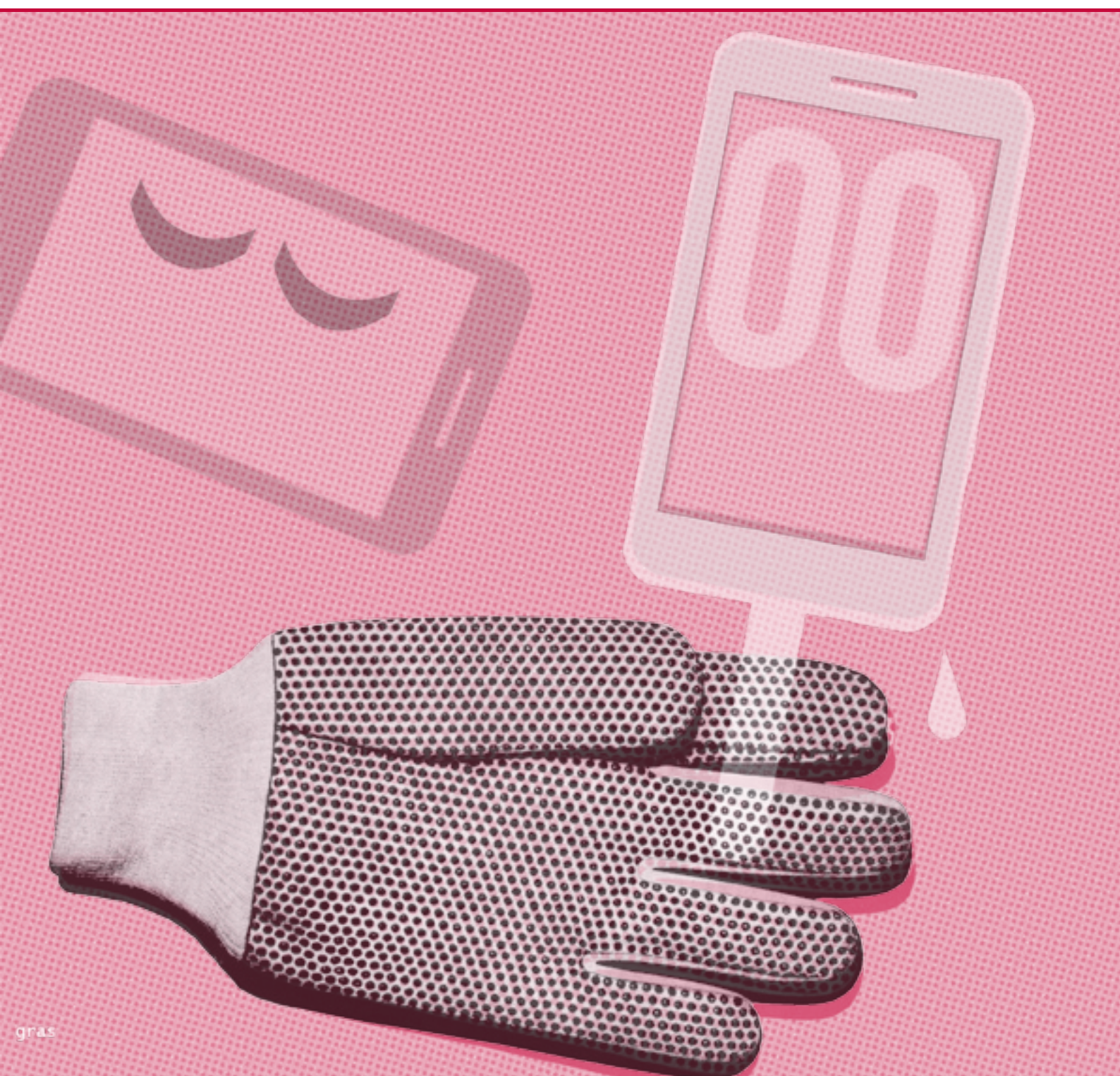




# Màrqueting i desenvolupament de públics culturals

Jaume Colomer

*Consultor especialitzat en màrqueting, Bissap Consulting SL*





# Màrqueting i desenvolupament de públics culturals

Jaume Colomer, consultor especialitzat en màrqueting, Bissap Consulting SL

## Introducció

La gestió dels públics de la cultura és una funció històricament no resolta en els àmbits que depenen majoritàriament del finançament públic, tant pel fet que l'aportació econòmica dels públics no és determinant per a la viabilitat del projecte com pels prejudicis existents sobre el valor de mercat dels béns culturals i el desconeixement dels factors que incideixen en el consum cultural i les metodologies que permeten gestionar satisfactòriament la demanda.

En la gestió de serveis culturals, l'aplicació de models empresarials centrats en l'eficiència i la reducció dels recursos públics disponibles a causa de l'impacte de la crisi econòmica, ha despertat o accentuat l'interès pels públics de la cultura, que passen a ser considerats el principal factor de sosteniment de l'acció cultural. De retruc, ha despertat l'interès per les eines i metodologies del màrqueting tradicionalment menystingudes, però s'ha trobat amb diferents propostes metodològiques sense tenir clar quines eren les millors i com es podien aplicar en el sector cultural. Alguns han considerat que l'aplicació de les eines de màrqueting no es podia fer de la mateixa manera que en altres béns i serveis de gran consum a causa del valor públic i la naturalesa simbòlica dels béns culturals, i per com es desenvolupen els processos de creació, i que calia definir un model específic de màrqueting de les arts i la cultura.

## Consideracions sobre el context actual

La cultura ha sorgit com a pràctica social i ha esdevingut, també, un bé de consum que es regula amb lògica de mercat i conviu amb pràctiques culturals concebudes com a servei públic, sostingudes i regulades majoritàriament pels poders públics.

D'altra banda, la revolució digital ha transformat la cadena de valor tradicional en la qual els intermediaris (productors, distribuïdors, exhibidors i difusors) aportaven valor afegit, sobretot com a identificadors de valor i prescriptors de consum. Ara els públics tenen accés més directe a les propostes dels creadors i aquests tenen més eines per autoproduir i autogestionar les seves propostes: això ha facilitat l'eliminació d'algunes barreres d'accés, però també els públics van més perduts a l'hora d'escollir i són més vulnerables a l'impacte publicitari dels grans operadors del mercat.

Diversos autors consideren que un dels efectes més importants de les noves tecnologies digitals sobre els públics de les arts i la cultura és que cada vegada més els públics no sols demanen un diàleg permanent amb els creadors, promotors i organitzadors, sinó que també es mostren més disposats a implicar-se i participar en la definició i gestió de propostes de valor i a prendre compromisos. Alan Brown i Rebecca Ratzkin (2016) argumenten que l'*engagement* o implicació dels públics en les propostes artístiques té per objectiu maximitzar el seu impacte i consideren que actualment moltes organitzacions culturals presten més atenció als seus públics «com a resposta a les tendències socials genèriques i als canvis en el gust i en les preferències dels consumidors culturals». Com que cada vegada més consumidors, sobretot els joves, demanen experiències més intenses, dinàmiques, alternatives i multisensorials, les organitzacions veuen més difícil satisfer tothom amb les propostes més convencionals que han mobilitzat les generacions de més edat.

La crisi econòmica ha afectat el consum cultural perquè és percebut com a prescindible o posposable i la digitalització i la possibilitat d'accés no presencial a molts productes culturals han fet que les noves generacions s'allunyin de les tradicionals propostes culturals institucionalitzades i que la mitjana d'edat dels públics d'algunes pràctiques presencials sigui molt elevada. La globalització i la major mobilitat geogràfica han contribuït a l'afebliment del sentiment de pertinença a la comunitat territorial i de la necessitat de participar en les seves pràctiques col·lectives. La cultura, ara, no té un discurs contemporani i ha perdut centralitat en la vida ciutadana i en l'acció de govern. En principal repte del moment actual és incrementar el

valor social de la cultura i situar aquesta en el centre de l'acció de govern com un dels principals motors per assolir el desenvolupament econòmic i la cohesió social. També cal repensar la programació cultural que oferim a una ciutadania cada cop més diversa: hem de desinstitucionalitzar-la i aproximar-la als interessos i hàbits de les noves generacions digitals nadiues.

## Prejudicis i errors en la gestió de públics

Cada pràctica cultural té els seus públics. I els públics de cada pràctica cultural són persones amb perfils i interessos molt diversos. Ja ens hem acostumat a parlar de públics (en plural) per indicar la seva diversitat, però en la seva gestió hi ha prejudicis que porten a cometre alguns despropòsits.

El principal error de molts programadors culturals és considerar que els públics són uniformes i no tenir en compte la seva diversitat en l'elaboració de la programació. Molts consideren que han de programar propostes que tinguin valor objectiu o intrínsec (factor imprescindible) sense tenir en compte que els públics només hi participaran si perceben que la programació concorda amb els valors que busquen i dona resposta a les seves expectatives subjectives, que són molt diverses.

També és un error habitual no sentir la necessitat de conèixer, més enllà del perfil sociodemogràfic dels públics objectiu, els seus interessos, valors i beneficis cercats. Hi ha gestors culturals que no s'esforcen a identificar i conèixer els seus públics objectiu. La majoria d'ofertants culturals que han anat descobrint el valor de la gestió de públics no han incorporat en l'estructura operativa especialistes en aquesta funció, segurament per raó dels costos, i s'han basat en l'empirisme de l'assaig i error. Si per cobrir les funcions artístiques o tècniques ningú no dubta de la necessitat de comptar amb bons professionals, en la gestió de públics no n'hi ha prou amb la bona voluntat. En el context actual, amb un mercat saturat de béns i serveis que competeixen per ocupar el temps lliure dels ciutadans, és un error que el sector cultural no compti amb especialistes competents en màrqueting i pedagogia.

## El coneixement dels gustos i valors dels públics objectiu

En general, els programadors consideren que si una programació cultural és de qualitat, els públics ja hi assistiran, sempre que se'n faci una bona difusió. La qualitat objectiva és, sens dubte, un factor imprescindible, però no és suficient per garantir una participació satisfactòria dels públics objectiu, ja que cal acompanyar els que no tenen hàbits de consum a participar en les pràctiques que siguin del seu interès i eliminar les barreres que ho impedeixen o dificulten. Per això, partint de la constatació empírica que hi ha coincidències i divergències en els interessos i hàbits culturals dels ciutadans, diversos autors han formulat teories per explicar com es formen els interessos culturals.

Pierre Bourdieu (1979) va explicar els interessos i pràctiques culturals a partir de la lògica de la distinció considerant que els gustos i estils de vida són la manifestació mimètica de les diferències socials i que l'espai cultural està organitzat jeràrquicament en tres nivells: el gust legítim o distingit de les classes dominants, el gust pretensions de les classes mitjanes i els divertiments vulgars de les classes populars. A partir de l'anàlisi de les pràctiques culturals de la França dels anys seixanta, va aportar una base teòrica per conceptualitzar els vincles entre el gust i la classe social, i va forjar el concepte d'*habitus* com a sistema de disposicions personals o esquemes de classificació que orienten les percepcions, valoracions, pensaments i accions dels individus que explica que subjectes en posicions socials idèntiques tinguin pràctiques culturals diferents. Bourdieu va proposar també el concepte de *capital cultural* per definir els coneixements, aptituds i actituds adquirits a través de la socialització que donen al subjecte una determinada capacitat per apreciar el valor de diverses pràctiques culturals.

Diversos autors van qüestionar posteriorment els arguments de Bourdieu després de testar si la seva teoria es podia aplicar a d'altres realitats culturals i en un altre moment històric, i van constatar que les pràctiques culturals de les classes dominants cada vegada eren més eclèctiques a causa de l'afebliment de l'estratificació social dels gustos i que les noves elits cada cop diversificaven més els seus hàbits culturals. Richard A. Peterson (1996) va comprovar en diversos estudis quantitius realitzats durant els anys noranta



que la majoria de persones que ocupaven posicions laborals més elevades participaven alhora en pràctiques artístiques i en pràctiques d'estatus inferior (omnivorisme), a diferència de les persones que ocupaven posicions més baixes, que tenien interès per un nombre de pràctiques molt més limitat (univorisme). La tendència a l'omnivorisme s'argumenta per certes evolucions macrosocials com l'increment del nivell de formació de la població, la creixent mobilitat social, el desenvolupament d'una cultura juvenil i l'afebliment de les jerarquies socials que porta a una transformació de les relacions de poder.

Carlos Jesús Fernández Rodríguez i Riie Heikkilä (2011) argumenten que després de la formulació de Peterson va haver-hi a tot el món diversos estudis que van intentar aprofundir en la teoria de l'omnivorisme utilitzant metodologies de recerca quantitatives basades en enquestes sobre gustos i preferències, mesurant-ne l'amplitud, definint tipologies de consumidors i construint el concepte de voracitat cultural com a dimensió quantitativa basada en la freqüència de participació i correlacionant la voracitat amb l'omnivorisme.

Uns anys després van començar a aparèixer crítiques metodològiques a la teoria de l'omnivorisme. La primera era que barrejava preferències i pràctiques quan, de fet, són dues coses diferents i no tenia en compte les pràctiques reals de les persones. La segona és que l'anàlisi estadística d'enquestes no té en compte els discursos dels consumidors en la justificació de les seves preferències culturals a partir de llurs trajectòries personals i dels contextos socials en els quals s'han generat. Per això es proposa deixar de banda les enquestes i aplicar metodologies qualitatives com les entrevistes, els grups de discussió i l'observació. També es va criticar que els qüestionaris aplicats s'haguessin construït des de l'òptica de la cultura legítima, per la qual cosa era lògic que s'arribés a la conclusió que les classes baixes són unívores, ja que l'absència de manifestacions culturals populars no va permetre mesurar el seu grau d'obertura cultural.

Guy Bellavance (2006) considera, d'acord amb Koen van Eijck (1999) a Holanda i amb Olivier Donnat (1994) a França, que la diversificació dels gustos en els grups socials dominants seria conseqüència de la diversificació sociocultural del grup social (la seva composició), més que de la transformació dels gustos dels seus membres, i que l'omnivorisme o eclecticisme es pot explicar de forma agregada però no individual.

Bernard Lahire (2004) suggereix, més tard, que en comptes de vincular els gustos a la classe social de pertinença o d'argumentar l'omnivorisme de les classes dominants, caldria parlar d'un ventall de gustos individuals que poden estar en consonància o dissonància respecte al grup social de pertinença. Ser consonant significa que les pràctiques i preferències personals coincideixen en gran manera amb les del grup de referència i que aquest pot tenir un gust socialment legítim o popular, i ser dissonant implica que les preferències i pràctiques d'un individu difereixen o són atípiques respecte a les del seu grup social.

Alguns autors, sobretot des de la perspectiva del màrqueting, també han apuntat la lògica del plaer i la diversitat, que considera que es produeix una diversificació progressiva del gust a mesura que, en les societats avançades, es desenvolupa i diversifica l'oferta pel fet que les persones tendim a repetir les experiències que ens produeixen plaer o satisfacció, tant si la participació en les experiències ha estat de manera intencional o casual.

Més enllà de les progressives teories explicatives sobre la formació dels gustos culturals, Antoni Ariño (2010) ha analitzat quins són els factors que més incideixen en la formació dels gustos i hàbits culturals i ha arribat a destacar-ne dos de manera especial. Un d'ells, la generació de pertinença, l'argumenta pel fet que en les darreres dècades els canvis socials han estat tan intensos que cada generació s'ha format en un context social que té valors i oportunitats diferents i que, per aquest motiu, els membres de cada generació han adoptat estils de vida notablement diferenciats i els mantenen al llarg de la vida. Un altre, el nivell de formació acadèmica, l'argumenta per les grans diferències constatades en els interessos i hàbits culturals de persones que han assolit diferents nivells d'estudis (primària, secundària, universitat) sense que s'hagi deduït cap relació causa-efecte. Altres factors, com el lloc de residència, el gènere o el nivell adquisitiu, considera que tenen menor incidència.

## **El desenvolupament de públics segons l'estadi de la demanda**

A partir de les diferents trajectòries personals i dels contextos socials en què s'ha viscut, d'acord amb els arguments de les teories explicatives apuntades, cada persona ha anat formant uns gustos o preferències

culturals i té una determinada actitud respecte a cada una de les pràctiques del seu entorn, per la qual cosa podem dir que es situa en un determinat estadi de demanda.

- Constatem, en primer lloc, que hi ha ciutadans interessats en una determinada pràctica cultural i altres que no. Els seus interessos s'han format, en definitiva, per la interacció entre els valors i les pràctiques culturals viscudes en el seu entorn social i les experiències personals, casuals o induïdes, que han estat significatives.
- En segon lloc, constatem que dels ciutadans interessats n'hi ha que hi participen activament i altres que no ho fan a causa de determinats obstacles o barreres que ho priven.
- En tercer lloc, constatem que els que hi participen activament ho poden fer de forma ocasional o regular i en diferents graus d'intensitat o freqüència (baixa, mitjana i alta), i també que poden fer-ho com a públics consumidors reactius o com a públics proactius que col·laboren en la producció de la proposta i que exerceixen una gran influència prescriptiva sobre tercers (prosumidors).

Podem establir, d'acord amb aquestes variables, quatre categories de públics interessats:

- Públics inactius interessats (també anomenats latents).
- Públics actius ocasionals (també anomenats reactius).
- Públics actius regulars, consumidors de baixa, mitjana o alta intensitat.
- Públics proactius, que col·laboren en el desenvolupament de la proposta.

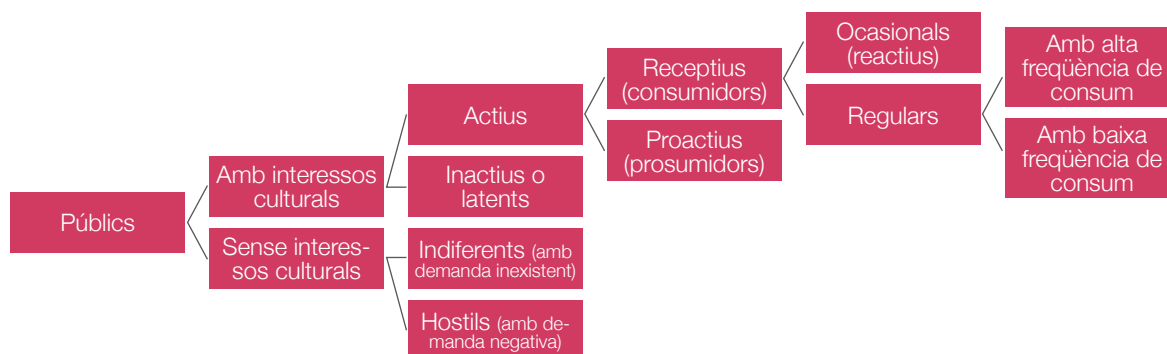
Les eines de màrqueting són molt eficients per assolir alguns d'aquests objectius en els públics interessats:

- Incrementar la freqüència de consum ampliant i diversificant els seus interessos i eliminant els obstacles que el frenen.
  - En el cas dels inactius, eliminant les barreres mentals o objectives que impedeixen la seva participació.
  - En el cas dels ocasionals, establint hàbits de consum que els transformin en regulars.
- Incrementar la qualitat de l'experiència cultural facilitant l'aprenentatge competencial en la descodificació de llenguatges simbòlics, en l'anàlisi crítica i l'elecció de propostes i en la interiorització de les vivències.
- Desenvolupar el seu compromís amb la pràctica cultural i la disposició a esdevenir col·laborador actiu.

En el cas dels públics sense interessos culturals, es poden establir dues categories:

- Les persones indiferents en relació amb una pràctica cultural.
- Les persones que tenen una predisposició negativa en relació amb una determinada pràctica.

A manera de diagrama resum, podem establir les categories següents per mostrar la diversitat d'estadis de la demanda:



En aquest cas cal recórrer a eines educatives per capgirar la predisposició negativa o ajudar les persones a formar interessos culturals. En molts casos, caldrà acompanyar-les a tenir primeres experiències culturals satisfactòries que les portin a descobrir el valor de la cultura i a tenir ganes de repetir.

No cal dir que, tot i que durant tota la vida es poden formar interessos i valors culturals, la infància i l'adolescència són els períodes més fèrtils, encara que, en ambdós casos, es tracta d'inversions amb resultats a termini mitjà.

## El coneixement dels hàbits i interessos dels públics objectiu

La gestió relacional de públics es basa en el seu coneixement personalitzat. Fa uns anys es considerava que per conèixer els públics culturals calia fer costosos i laboriosos estudis a càrrec d'especialistes que oferien una instantània de la situació, la qual caducava en un temps breu. Ara es considera que el coneixement dels públics objectiu d'un projecte cultural s'obté de manera més dinàmica i eficient establint un sistema permanent de recollida de dades que puguin ser interpretades per generar coneixement de manera contínua. El progrés de les tecnologies digitals ho fa possible des de fa un parell de dècades amb un cost raonable.

El motor del sistema és la base de dades de públics que es va nodrint de diverses informacions que obtenim a través de les dades transaccionals del sistema de *ticketing*, de les dades subjectives obtingudes en qüestionaris i consultes qualitatives, i de l'observació. L'explotació de les dades permet, a cada moment que interessi, obtenir tres utilitats:

- Un històric personalitzat de cada persona que ha accedit al sistema per algun canal de contacte, que facilita la relació personalitzada.
- L'elaboració de llistats de distribució de comunicacions i propostes a partir de l'aplicació d'una o més variables de segmentació.
- L'anàlisi de tendències i la projecció de comportaments futurs.

## L'aplicació de metodologies de màrqueting en la gestió de públics culturals

En l'apartat anterior hem considerat que el terreny propi del màrqueting és la gestió dels públics amb interessos culturals per tal d'assolir de manera eficient els objectius proposats, d'acord amb la consideració que el màrqueting és «un procés de gestió que té com a objecte identificar, anticipar i satisfer les necessitats i motivacions dels nostres usuaris de manera rendible i satisfactòria» (Kotler, 1996). Cal, però, plantejar-se dues qüestions:

- a) Quines propostes metodològiques formulades pel màrqueting general són les més adequades en la gestió cultural?
- b) La singularitat dels béns culturals fa necessari aplicar un model específic de màrqueting?

Des que Philip Kotler (2011) va formular les bases del màrqueting modern diversos autors han anat formulant diverses propostes metodològiques. La metodologia tradicional, desenvolupada a partir dels *mass media* i encara dominant, és la que s'ha anomenat màrqueting transaccional, consistent a publicitar productes en el mercat de manera massiva, intensiva i reiterada per captar compradors amb l'objectiu de maximitzar el volum i els beneficis per vendes. Busca obtenir vendes a curt termini i desestima la construcció de relacions de llarg recorregut amb els clients, per això cada campanya comença de zero i acaba sense pretendre continuïtat. És un màrqueting orientat al producte en el qual el venedor adopta un rol actiu i el comprador un rol passiu, i no hi ha, entre els dos, una comunicació bidireccional.

Els inconvenients del màrqueting transaccional, sobretot la pèrdua energètica que comporta començar cada cop de zero, van portar Don Peppers i Martha Rogers (1993) a proposar les bases metodològiques del màrqueting relacional, que té com a propòsit construir relacions satisfactòries de llarg recorregut amb els clients creant vincles entre compradors i venedors a partir de la comunicació bidireccional i la consolidació

progressiva de confiança mútua que garanteix la continuïtat i la fidelització. És un màrqueting orientat al client, basat en la relació directa i personalitzada, que aporta als ofertants un gran coneixement dels clients o usuaris a partir de la creació, gestió i explotació de bases de dades (tradicionals o CRM).

Ambdós models conviuen en el mercat actual i els promotors i ofertants escullen la metodologia que consideren més adequada segons la naturalesa del producte o servei que ofereixen. En el cas dels béns culturals hem pogut constatar que molts gestors, en els darrers deu anys, han anat abandonant les metodologies del màrqueting transaccional i massificat, pel fet de ser molt costoses i poc adequades a la gran diversitat de públics de la cultura, i han adoptat la manera de fer del màrqueting relacional pels seus nombrosos avantatges (Quero Gervilla, 2003), tot i que l'han aplicat de manera molt bàsica i intuïtiva.

Dins del màrqueting relacional cal destacar les aportacions de Seth Godin (2001) amb la denominació de «màrqueting del permís», que proposa una estratègia de relació amb el client en dos temps per evitar el rebuig en la recepció de les nostres propostes en un context en el qual les persones rebem una gran quantitat de correus no desitjats: considera que, en un primer temps, cal seduir el client amb el valor de la nostra proposta per tal que ens demani informació i ens autoritzi a enviar-li comunicacions i, en un segon temps, desenvolupar una relació volguda basada en la prescripció de propostes.

Alguns autors, com Brandenburger i Nalebuff (1997) i Gummesson (2004) han formulat una nova proposta metodològica anomenada màrqueting col·laboratiu, que considera que en el moment actual els consumidors no es conformen a comprar, sinó que volen participar en el disseny, producció i comunicació dels productes i serveis que satisfan les seves necessitats. El seu objectiu és crear una relació de cooperació entre consumidors i ofertants per tal que aquells esdevinguin *prossumidors* i, amb el temps, conformin una comunitat d'interès. El màrqueting col·laboratiu és la proposta metodològica que crea més vincles entre les parts, garanteix una major continuïtat de consum, redueix costos i obté una major eficiència. Hi ha altres propostes metodològiques (màrqueting social, màrqueting de guerrilla, màrqueting digital, màrqueting lateral, etc.) que són variants d'aquestes opcions i que posen l'èmfasi sobre determinats aspectes.

Cal també valorar si la singularitat dels béns culturals fa necessari aplicar un model específic de màrqueting. Segons François Colbert (2010), la creació d'un contingut cultural és el primer pas en la cadena de valor. Acostuma a ser resultat de la reflexió o introspecció dialèctica que fan els creadors sobre la realitat personal o social sense que pretenguin donar resposta a cap nínxol de demanda insatisfeta prèviament identificat, a diferència de la metodologia estàndard proposada pel màrqueting mix tradicional i les reformulacions posteriors,<sup>1</sup> que dissenyen el producte o servei a partir de l'anàlisi de la demanda. Tant la condició de bé d'experiència com la seqüència d'elaboració de continguts culturals justifiquen la consideració dels béns culturals com a singulars i donen arguments als autors que han considerat que cal un model específic de màrqueting per a la gestió de les arts i la cultura. Colbert argumenta que en les arts i la cultura primer sorgeixen les propostes creatives i, després, els productors i gestors han d'analitzar-ne el valor i identificar públics que el busquin.

## Les tecnologies digitals en la gestió relacional de públics

Actualment hi ha en el mercat moltes eines digitals que faciliten la gestió personalitzada dels públics i l'aplicació de metodologies relacionals. Encara que són prou conegudes, referim les que han de ser en la caixa d'eines del gestor cultural d'acord amb les consideracions d'Eugene Carr (2012).

En primer lloc, la pàgina web. La seva funció és ser l'aparador del nostre producte o servei i el principal canal d'accés. No cal dir que ha de ser simple, funcional i interactiva. El web servirà per difondre les nostres propostes, trobar-les fàcilment, obtenir la màxima informació sobre el seu valor i el seu contingut, oferir una plataforma de fòrum, captar navegants interessats i facilitar la compra dels drets de participació a través d'una aplicació de *ticketing*.

---

1 En aquest sentit, cal tenir en consideració les aportacions metodològiques del màrqueting lateral que es formulen en el llibre *Marketing lateral: Nuevas técnicas para encontrar las ideas más rompedoras*, de Philip Kotler i Fernando Trias de Bes, que proposa noves metodologies per al llançament continu de nous productes en un mercat saturat.



En segon lloc, la base de dades de públics. Ha de servir per registrar i explotar la informació que anem obtenint dels nostres públics, els interessats i els actius. En el moment actual les plataformes CRM són molt assequibles i facilitaran molt la nostra feina perquè integren la informació que s'obtingui per diferents canals i contenen diverses eines complementàries per explotar les dades i enviar butlletins segmentats. Convé tenir també una aplicació d'*e-mail marketing*, que ens permetrà editar, enviar i fer el seguiment de les nostres comunicacions amb llistes de distribució. Actualment el correu electrònic és el canal menys invasiu i més econòmic de relació amb els públics. També podem incorporar aplicacions per realitzar enquestes *online*.<sup>2</sup>

També hem d'interactuar en les xarxes socials, imprescindibles per difondre les nostres propostes, crear estats d'opinió i analitzar el nostre posicionament. Permeten canalitzar trànsit cap a la web per comprar drets d'accés a les propostes. Cal escollir les més usades pels nostres públics objectiu.

Cal fer constar que en el sector cultural ja fa anys que alguns gestors han començat a fer servir aplicacions de *ticketing*, que els han generat moltes dades registrals. El problema ha estat que les dades s'anaven acumulant i no s'explotaven per manca de competències analítiques dels gestors. Des de fa uns anys la consultoria Teknecultura ofereix serveis d'explotació de dades transaccionals i elabora per als seus clients informes molt interessants que aporten un notable coneixement dels hàbits i interessos dels seus públics actius. Sembla que l'aplicació a Catalunya d'eines de *ticketing* i l'explotació posterior de les dades registrals permet una gestió relacional dels públics culturals que ens acosta a la utopia plantejada per Roger Tomlinson d'assolir una ocupació del 100 % en les nostres propostes.

## **Més enllà del màrqueting: la pedagogia i la dinamització comunitària**

Les oportunitats que ofereix el màrqueting relacional i, en especial, el màrqueting col·laboratiu, ens porten a reflexionar de nou sobre el paradigma de la democràcia cultural i la necessitat de promoure l'apoderament dels públics.

El màrqueting col·laboratiu proposa concebre els públics com a prosumidors, és a dir, participants en el procés de producció de les propostes i beneficiaris finals d'aquestes. És, en certa manera, una manera d'afavorir l'apoderament dels usuaris encara que limitada. Des d'una altra disciplina, la dinamització comunitària, es proposa que els ciutadans siguin subjectes de la seva història personal i participin activament en la presa de decisions de qüestions que els competeixin, com seria la programació cultural. El debat sobre les oportunitats que ofereix la participació dels públics en la configuració de la programació cultural del seu entorn genera partidaris i detractors. Els primers, d'acord amb els postulats de la dinamització comunitària, consideren que l'apoderament dels ciutadans és un objectiu prioritari. Els segons, d'acord amb els principis de la democratització cultural, consideren que la participació dels públics en la presa de decisions sobre la programació porta a l'empobriment i banalització dels continguts pel coneixement limitat que tenen de les propostes del mercat i la manca de criteri per escollir les que tenen més valor, i que els continguts han de ser escollits per especialistes tenint en compte les seves necessitats i demandes.

La dinamització comunitària és una metodologia d'intervenció social que permet assolir objectius complementaris als de la disciplina del màrqueting. Aquest darrer busca afavorir els intercanvis satisfactoris entre els ofertants i els públics interessats, aquella ajuda els públics a esdevenir proactius i corresponsables de les propostes culturals del seu entorn. El màrqueting busca l'eficiència en la gestió de propostes, la dinamització comunitària, la participació, el desenvolupament i la cohesió social.

El valor afegit de la participació dels públics en la creació cultural i en la configuració de les programacions, el vol avaluar un projecte finançat per Europa Creativa anomenat *Be SpectACTIVE!* que es realitza a nou països europeus durant quatre anys i amb la implicació de tres universitats. El coneixement limitat i la manca de criteri que argumenten molts programadors els han volgut superar algunes propostes, com l'Escuela de Espectadores de Buenos Aires, fundada i dirigida per Jorge Dubatti; els serveis educatius d'Agost Produccions a Catalunya, i algunes activitats educatives que ofereixen museus i altres equipaments culturals.

---

2 Les més utilitzades: SurveyMonkey, SurveyNuts, Google Drive, etc.

Sembla que la disciplina pedagògica és, cada vegada més, una eina imprescindible en la gestió de públics culturals. D'una banda, permet afavorir el creixement i l'apoderament personal; d'altra banda, és la intervenció social més orientada a la formació de valors i interessos culturals en la ciutadania. Sembla que la formació de valors i interessos personals es fa a partir de la interacció entre els valors i les pràctiques culturals viscudes en el seu entorn social i les experiències personals, casuals o induïdes, que han estat significatives. Així mateix, sembla que l'acció educativa, d'acord amb els postulats del constructivisme pedagògic, és la metodologia d'intervenció que millor pot facilitar que els ciutadans interioritzin experiències culturals significatives que els ajudin a la formació de valors i interessos culturals i, en conseqüència, d'hàbits que configuren el seu estil de vida. Per això és imprescindible que formi part de la caixa d'eines dels gestors culturals.

## Bibliografia

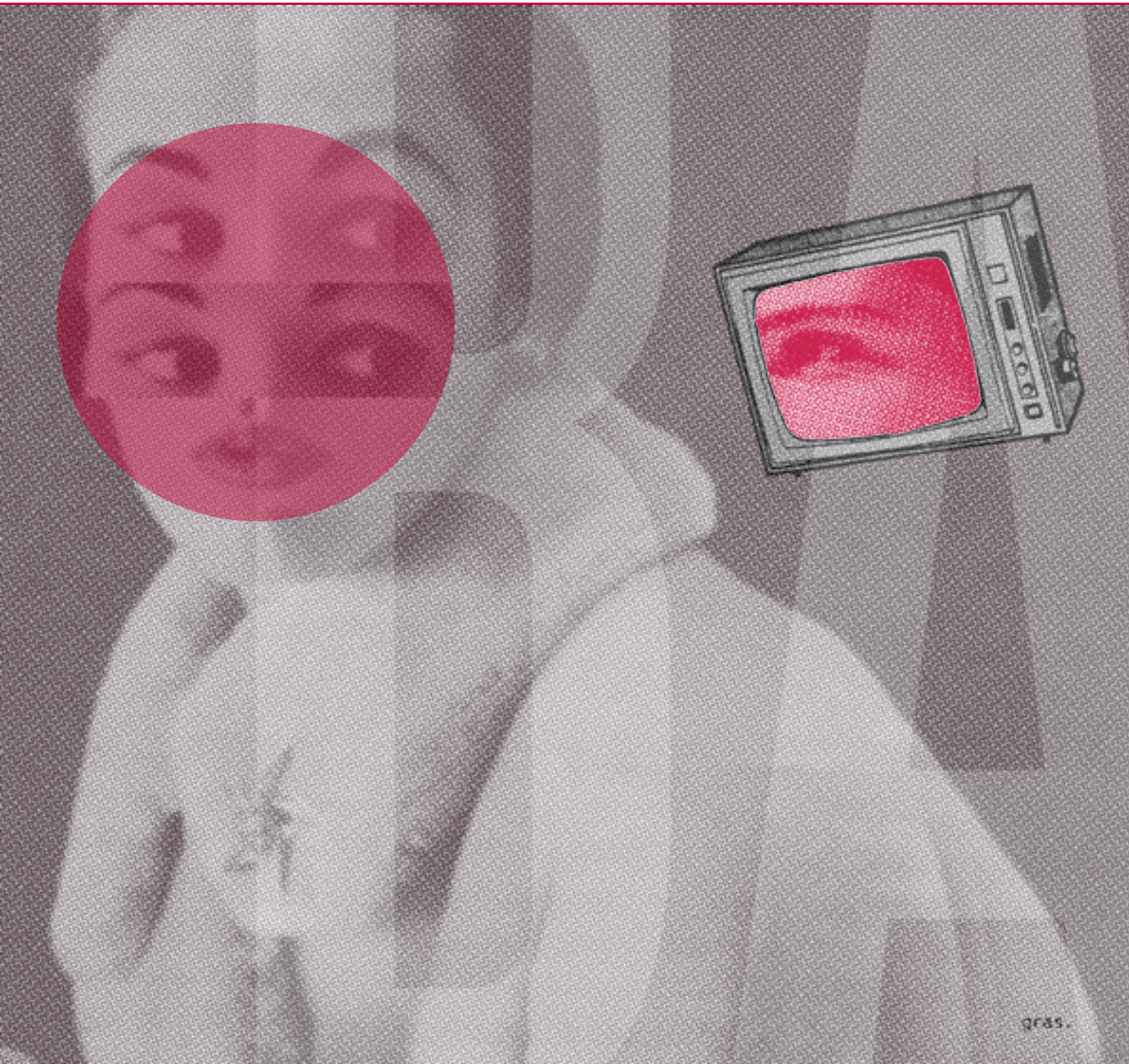
- Ariño, A. (2010). *Prácticas culturales en España: desde los años sesenta hasta la actualidad*. Ariel.
- Bellavance, G. et al. (2006). «Distinction, omnivorisme et dissonance: la sociologie du goût entre démarches quantitative et qualitative». *Sociologie de l'Art* 2006/2 (Opus 9&10), p. 125-143.
- Bourdieu, P. (1979). *La distinction. Critique sociale du jugement*. Paris, Minuit. Traduït al castellà per Taurus l'any 1998.
- Brown, A.; Ratzkin, R. (2016). *Implica a tu público*. Asimétrica. Editat inicialment el 2011 per The San Francisco Foundation amb el títol *Making Sense of Audience Engagement*.
- Carr, E. (2012). *Rompiendo la quinta pared*. Iberautor.
- Colbert, F.; Cuadrado, M. et al. (2010). *Marketing de las artes y la cultura*. Ariel.
- Donnat, O. (1994). *Les Français face à la culture. De l'exclusion à l'éclecticisme*. París, La Découverte.
- Fernández Rodríguez i Riie Heikkilä (2011). «El debate sobre el omnivorismo cultural. Una aproximación a nuevas tendencias en sociología del consumo». *Revista Internacional de Sociología*, vol. 69, núm. 3, setembre-desembre, 585-606
- Godin, S. (2001). *Marketing del permiso*. Granica.
- Kotler, Ph. (2011). *El marketing según Kotler: cómo crear, ganar y dominar mercados*. Paidós.
- Kotler, Ph. (1996). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*. Prentice Hall.
- Lahire, B. (2004). *La Culture des individus. Dissonances culturelles et distinction de soi*. París, La Découverte.
- Peppers, D. i Rogers, M. (1993). *The One to One Future*. Crown Business.
- Peterson, R. A. i Kern, R. M. (1996). "Changing Highbrow Taste: From Snob to Omnivore". *American Sociological Review* 61.
- Quero Gervilla, M<sup>a</sup> J. (2013). *El marketing colaborativo en las organizaciones culturales*. Observatorio Cultural de Atalaya (núm. 55).
- Quero Gervilla, M<sup>a</sup> J. (2003). *Marketing cultural: el enfoque relacional en las entidades escénicas*. Madrid: Red Española de Teatros, Auditorios y Circuitos de Titularidad Pública.
- Tomlinson, R.; Roberts, T. (2011). *Aforo completo*. Iberautor.
- van Eijck, K. (1999). «Socialization, education, and lifestyle: How social mobility increases the cultural heterogeneity of status groups». *Poetics*, 26.



# Èxits i mancances de la batalla analògica

**Àlex Gutiérrez**

*Periodista del diari Ara, director fundador dels portals Comunicació21 i Cultura21, i de la revista Benzina*





## Èxits i mancances de la batalla analògica

Àlex Gutiérrez, periodista del diari *Ara*, director fundador dels portals Comunicació21 i Cultura21, i de la revista *Benzina*

### Introducció

La cultura catalana i els mitjans de comunicació públics d'aquest país són dos germans... no gaire ben avinguts. Si n'haguéssim de fer una caricatura, la primera seria el germà petit que reclama sempre més atenció, mentre que el germà gran considera que ja li'n dóna prou (sobretot quan revisa el resum dels índexs d'audiència del dia anterior). Hi ha manera de trencar aquesta dinàmica? Sóc del parer que sí. I, tot i que l'extensió d'aquest article és massa breu per poder traçar tota una política d'interrelació de cultura i mitjans de comunicació, m'atreveixo a suggerir set idees que poden ser útils per aconseguir aquesta (metafòrica) concòrdia familiar. Les exposo de més abstractes a més concretes.

### Cal situar la cultura al centre del discurs (i que no sigui un tòpic)

En algun moment hauríem de començar a assumir que la noció segons la qual els catalans atorguem molta importància a la cultura és errònia. O, com a mínim, conformista i inexacta. El discurs del catalanisme tradicional certament va posar l'èmfasi en la importància de la cultura —o la llengua— com a gran aglutinador del país. I ho va fer en absència de les eines de què compten les nacions amb un estat al darrere. Però si els pressupostos públics són la radiografia més descarnada de les prioritats que expressa realment la societat —de manera conscient o inconscient—, cal preguntar-se aleshores per què a Catalunya cap conseller de Cultura ha aconseguit rebre per al seu departament més de l'1 % dels recursos disponibles per a la Generalitat.

Això passa en un país on la llengua presenta encara evidents símptomes de debilitat i ha de conviure —per no dir competir— amb el castellà i la seva potència tant demogràfica com industrial. I també passa en un país on no només manca un estat que jugui en favor de la seva cultura, sinó que n'hi ha un altre que li va directament en contra —amb una inquietant tendència recentralitzadora accentuada els darrers anys— i que persegueix l'afebliment de qualsevol cultura nacional que no sigui la que emana de la seva capital, Madrid. Cal insistir, doncs, en la necessitat d'arribar a un 2 % dels pressupostos de la Generalitat destinats a Cultura, en línia amb els països europeus del nostre entorn.

El valor afegit brut (VAB) generat per les activitats culturals a Catalunya va suposar un 2 % de la riquesa generada per tota l'economia del país. És a dir, 3.758 milions d'euros. Recordo la xifra per lluitar contra el tòpic massa estès que la cultura catalana és una carpa agònica que només fa que badar la boca desesperadament, en espera que li llencin més aliment en forma de subvenció. Doncs no: resulta que es tracta d'una activitat econòmica que retorna en impostos al país bastant més del que s'hi inverteix des de l'Administració. El clixé de la cultura catalana ultrasubvencionada, per cert, és una de les mentides que més repeteixen els mitjans de comunicació d'abast espanyol, la qual cosa ens recorda la necessitat imperiosa d'enfortir el sistema mediàtic propi, que forma part del sistema cultural propi, tot i que a vegades es vegin com a dos paradigmes separats.

Posar la cultura al centre del discurs públic pot semblar una frase buida, d'aquelles que no comprometen a res. Per això he situat anteriorment la fita ben objectivable de comptar amb el 2 % de pressupost. En tot cas, és essencial que s'entenguin quines són les implicacions profundes que té creure's aquest precepte. En un moment en què la meitat aproximada del país s'inclina per fundar un estat nou, convindria dotar-se d'un discurs potent on efectivament es visualitzi aquesta voluntat de convertir la cultura no només en aquell intangible més o menys ornamental en qualsevol discurs, sinó en un veritable pilar fundacional de la nova república. Això comença per obrir el perímetre del que considerem cultura, que va molt més enllà de les indústries culturals o de la producció cultural. Cal incloure-hi totes les àrees del coneixement, començant per



l'educació. La nova república ha de ser democràtica (o sigui, políticament sana), pròspera (econòmicament sana), justa (socialment sana)... i educada (culturalment sana).

Per cert, si abans constatarem la infradotació del Departament de Cultura, ara és hora de donar un cop d'ull al d'Ensenyament. Segons l'informe anual *Reptes de l'educació a Catalunya 2015*, editat per la Fundació Jaume Bofill, Catalunya és el país que menys percentatge del PIB destina a l'educació de la tota la Unió Europea. En concret, dedica tan sols el 2,91 % del PIB al sistema educatiu, per sota del 4,47 % de l'Estat espanyol. La mitjana europea està situada en el 5,25 %, per a un rànquing que lideren Dinamarca, Suècia i Finlàndia. El percentatge català és similar al de països amb realitats ben diferents de la catalana, com Perú (2,75 %), Laos (2,77 %) o Libèria (2,82 %).

En resum: és imprescindible que les polítiques futures d'aquests tres àmbits —cultura, mitjans i ensenyament— estiguin harmonitzades en un discurs aspiracional que es cregui de debò que la qualitat d'un país està directament relacionada amb el seu nivell cultural, i que això s'evidenciï en els pressupostos. El debat polític del Procés ha segrestat massa sovint la discussió sobre el model de societat al qual aspirem, i el debat cultural és pràcticament inexistent. Reivindicar una Catalunya culta —i això s'expressa en múltiples direccions— és el primer pas per assumir aquesta fita col·lectivament.

## És absurd renunciar d'entrada a incidir en els canals privats

Sovint, el debat sobre la promoció de la cultura catalana als mitjans de comunicació comença i acaba amb TV3 i Catalunya Ràdio. I certament, s'enduen la part del lleó, com a entitats públiques que són. Però això és deixar fora, metodològicament, el gruix de consums mediàtics del país. Per exemple, en televisió, els quatre canals de la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals (CCMA) sumen aproximadament un 15 % de l'audiència. No estem renunciant a l'altre 85 % restant sense ni tan sols reflexionar si s'hi pot incidir? És per això que, abans d'entrar en matèria amb la Corporació, voldria deixar apuntades algunes vies d'acció que potser semblen provocadores, però que defensaré com a legítimes.

Primer de tot, hi ha un canal privat que és d'abast estrictament català. És 8TV, del grup Godó, que assoleix des de fa anys —dècima amunt, dècima avall— un 3,5 % de quota de pantalla. És un canal que està arrengrerat amb la cultura catalana? Dificilment es pot considerar que sí: no té programes temàtics d'aquest àmbit i els dos grans espais que vertebraven la graella són un informatiu de safareig (*Aruscitys*) i un informatiu convencional (*8 al dia*, extint en el moment de tancar aquest article, sense que se n'hagi anunciat el substitut). I la constatació que les sèries i pel·lícules que ofereix la cadena estan doblades —en la seva majoria— al castellà, és indicatiu del poc compromís de 8TV amb la llengua catalana i, per extensió, amb la seva cultura.

El fet que sigui un canal privat, l'exclou de responsabilitats envers la cultura del país? De cap manera. En primer lloc, caldria analitzar si l'empresa que gestiona aquesta llicència compleix els compromisos que va adquirir en la seva proposta, gràcies als quals va rebre la concessió. Uns compromisos, per cert, que mai s'han fet públics. En tot cas, el canal ocupa un multiplex —una porció de l'espai radioelèctric— del qual és últim propietari la Generalitat. Qualsevol televisió copa una franja d'un recurs limitat i, per tant, se suposa que se li permet emetre en tant que presta un servei públic. A Catalunya, aquest servei públic exigible als qui volen explotar part de l'espai radioelèctric hauria d'incloure alguna referència a la promoció de la cultura.

A més, tenint en compte que el canal —en pèrdues econòmiques des de la seva creació— és un receptor per via directa i indirecta de quantiosos diners públics, alguna de les contrapartides exigides podrien ser justament el compromís de comptar amb programes on es donés difusió a la cultura del país.

M'he centrat en 8TV perquè, com que és una televisió d'àmbit estrictament català, està molt més subjecta a la normativa catalana i la capacitat d'incidència des de les polítiques públiques de la Generalitat és molt més gran, però les televisions privades espanyoles també mereixen un esment, ja que sumen a l'entorn del 83 % de la quota de pantalla. (La descompensació d'oferta fa que quatre de cada cinc consums televisius sigui en castellà, tot i que els catalanoparlants representen molt més del 17 % aproximat que mira els canals de la Corporació o 8TV.)



Amb el marc jurídic actual, certament la capacitat d'influir perquè augmenti el compromís d'aquests canals amb la cultura catalana és nul·la. Teòricament —és a dir, segons la llei espanyola de l'audiovisual— estan obligats a respectar la pluralitat lingüística de l'Estat, però el cert és que els continguts en català brillen per la seva absència i l'únic imaginari cultural que reflecteixen és l'espanyol. L'Estatut va intentar que Catalunya s'apropriés de la titularitat de tot l'espai radioelèctric en territori seu, però aquesta és una competència que finalment va quedar en mans del Govern central. Com a conseqüència, cap llei catalana sobre la matèria té validesa per a un operador que tingui abast estatal.

Ara bé, si Catalunya esdevingués un estat independent, hi hauria aleshores moltes més eines —tant de seducció com d'imposició, per incòmode que soni aquest segon terme— per aconseguir que aquests canals tinguessin en compte la cultura i la llengua de bona part dels ciutadans als quals ja s'adrecen actualment. La hipòtesi més plausible en una república catalana de nova creació seria que les cadenes poguessin seguir emetent —el mercat està format i una majoria de catalans les han adoptat—, però amb l'obligació d'oferir alguna desconexió específica per al país, a banda d'oferir també l'opció de veure les seves sèries i les pel·lícules en català. Seria també molt més fàcil pactar espais de promoció de la cultura del país durant la negociació del manteniment de la seva presència.

L'anàlisi de l'entorn es completa amb una ràpida mirada a les noves formes de consum audiovisual. És un nou paradigma dominat per gegants com Amazon, Netflix, HBO o Google. La presència del català en aquestes xarxes és residual i la capacitat d'influència, molt escassa. De nou, comptar amb un estat dotaria d'algunes eines suplementàries per aconseguir que aquestes grans marques no funcionessin només com a colonitzadores culturals, sinó que treballessin també en col·laboració amb la cultura pròpia del país. Netflix és l'exemple més evident, ja que produeix sèries «locals» als països on s'ha implantat, com ara *Marseille* (França), *Las chicas del cable* (Espanya) o *Club de cuervos* (Mèxic).

## La cultura a la CCMA ha de ser transversal, però també específica

Un cop entrem a analitzar el paper de TV3 i Catalunya Ràdio en la promoció de la cultura, observem que el debat està viciat pel que, al meu entendre, és un fals dilema. Sovint s'oposen dues metodologies: la primera consisteix a incloure en l'oferta algun format específicament cultural, sabent que tindrà una audiència limitada, per allò de sadollar la consciència; la segona passa per permeabilitzar bona part de la graella amb cultura de manera transversal, perquè es parli de la matèria amb naturalitat als telenotícies, als programes d'entreteniment...

Aquest xoc entre els dos enfocaments va saltar a la palestra pública gràcies a un article de Bernat Ruiz Domènech a la revista cultural *Núvol*, contestat posteriorment pel director de Catalunya Ràdio, Saül Gordillo. En la seva columna d'opinió, Ruiz exposava el següent: «El tracte que els mitjans de comunicació públics han donat a la cultura ha estat històricament lamentable; fins i tot quan algú va tenir la bona pensada de crear Catalunya Cultura —l'antecessora d'iCat.cat— es va assegurar que la nova emissora fos mortalment avorrida, com si no fóssim capaços de parlar de cultura sense banalitzar-la o sense avorrir les ovelles. A França o Gran Bretanya fa dècades que saben fer bona divulgació i no deu ser tan complicat».

Gordillo, per part seva, responia el següent en un article publicat a *Cercle de Cultura*: «Els mitjans públics tenen sentit si hi ha públic, i el públic es capta amb propostes atractives que generin audiència. A Catalunya Ràdio, els programes més escoltats al matí i a les tardes incorporen amb normalitat i desacomplexament els continguts culturals que des d'alguns àmbits del sector es reclamen tancats en programes específics. Catalunya Ràdio té programes culturals de referència, però el seu contingut sovint està vinculat a continguts que difícilment es poden oferir en programes líders».

Però, per què s'ha de considerar aquest debat una dicotomia? De manera subtil, s'ha instal·lat la noció que ha de ser una cosa «o» l'altra, quan el més raonable seria fer una cosa «i» l'altra. Conceptualment, no hi ha cap incompatibilitat entre totes dues opcions: no són pas excloents. Parlar de llibres als informatius —ni que sigui tímidament en l'última notícia abans dels esports— no implica haver de renunciar a tenir un programa cultural potent a la graella, adreçat a un públic ampli. I encara menys el fet d'apostar pels programes culturals exonera els noticiaris de parlar del món literari, que és una realitat informativa que qualsevol canal —no només els públics— hauria d'assumir si pretén explicar l'entorn.

Tot i que sempre es podria fer més, TV3 i Catalunya Ràdio compleixen amb escreix l'enfocament transversal: la cultura és temàtica habitual a molts programes de la graella. Ara bé, hi ha un dèficit de programes estrictament culturals, tant dels que busquen un seguiment ample, com dels que s'adrecen a una (sovint estratègica) minoria.

## TV3 no pot perdre el segell de qualitat que l'ha distingit

En l'ànim col·lectiu del món de la cultura i els mitjans comunicació pesa molt —massa— la figura de Bernard Pivot, director i presentador del programa literari *Apostrophes* a la televisió francesa Antenne 2. Es va emetre entre el 1975 i el 1990, i sempre se cita com a gran exemple d'espai dedicat als llibres que va aconseguir una gran audiència. Però hauríem de tenir present en tot moment que aquesta conjunció sol ser més l'excepció que la regla.

El programa *Fora de sèrie*, emès aquesta temporada, exemplifica a la perfecció com la cultura genera un interès relatiu en l'audiència. En aquest format, algun comunicador que havia treballat a la televisió pública catalana accepta d'entrevistar, tot passejant, un convidat de la seva elecció. De les vint emissions que s'han pogut veure, set corresponien a personalitats polítiques i set es podien considerar del món de la cultura i la ciència. Una xifra similar, doncs.

Ara bé, el dictamen dels audímetres és inequívoc. El programa, en el seu conjunt, va aconseguir 288.000 espectadors de mitjana i un 11,0 % de quota de pantalla. Però hi ha molta diferència d'un capítol a un altre. De les cinc emissions més vistes, quatre —incloent per al còmput Marcela Topor, esposa del president de la Generalitat Carles Puigdemont— corresponien a personalitats de l'àmbit polític (Gerard Piqué és l'excepció, i es tracta curiosament —o no— d'un jugador *polititzat*). Per contra, entre els quatre programes menys seguits, tres comptaven amb entrevistats del món de la cultura o la ciència.

Ara bé, resultats discrets en el *prime time* d'un primer canal poden ser, tot i així, extremadament meritoris. Estic retocant aquest article la setmana en què el *Sense ficció* ha emès un documental sobre Montserrat Roig que ha estat vist per una mitjana de 294.000 catalans i s'ha convertit en l'emissió televisiva més seguida aquest dimarts a la nit. Un programa netament cultural aconseguia, doncs, superar ofertes extremadament comercials com el *reality Supervivientes*, de Telecinco, o el film d'èxit *El origen del planeta de los simios*. Cal reconèixer a TV3 haver modelat un tipus d'espectador exigent i sensible a la qualitat, que fa costat a propostes culturals, en un entorn on preval la programació porqueria, que apel·la al mínim esforç intel·lectual i a la banalitat.

Aquest és un patrimoni immaterial de primer nivell, que cal preservar. La temptació d'importar fórmules de les privades per retenir audiència pot acabar resultant una arma de doble tall. TV3 ha de guanyar en agilitat, però no pot perdre el segell que la fa ser la televisió generalista més ben valorada en les enquestes qualitatives que realitza l'empresa GFK.

## Cal que TV3 compti amb més pressupost per tenir més audiència...

Tot i que la pressió de les audiències sobre els canals públics no és tan ferotge com en el cas de les privades —i això permet fer uns continguts amb altres paràmetres, a banda del *share*—, una televisió com TV3 no es pot permetre tenir un seguiment residual. No ho pot fer ni tan sols invocant el servei públic i la qualitat televisiva. Sent una infraestructura cara, a la qual es destinen més de 230 milions del pressupost de la Generalitat, és imprescindible que el seu paper sigui, si no central —cosa avui dia impossible d'aconseguir amb l'actual fragmentació de l'oferta—, com a mínim rellevant.

TV3 ha vist com la seva audiència anava minvant. L'any 1998 el canal marcava el seu màxim històric amb un 23,6 % de quota. L'any 2004 ja havia baixat de la frontera psicològica del 20 % per marcar un 19,9 %. Només quatre anys més tard, perdia un quart de la seva penetració per registrar un 14,6 %. En el que portem d'any, però, el *share* és ja només del 10,4 %, el seu mínim històric, i amenaça de travessar una nova frontera psicològica, en aquest cas la dels dos dígits.





És veritat que les quotes del 25 % s'han acabat per a tot el sector: la multiplicació de canals fa que ara els líders ho siguin amb xifres molt més modestes. I, de fet, TV3 ha aconseguit ser líder de manera consecutiva els set anys anteriors (però té extremadament difícil revalidar el títol enguany). Ara bé, aquesta primera posició no pot servir per no enfrontar-se a una crua realitat: cada vegada més espectadors opten per cadenes que no són TV3 —i que són en la immensa majoria televisions en castellà—, la qual cosa fa més difícil justificar el pressupost abocat a la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals.

És cert també que, quan lideren Telecinco o Antena 3, ho fan amb unes xifres similars a les de TV3. Tanmateix, els dos grups als quals pertanyen tenen al darrere un cartipàs de canals *low-cost* amb els quals cadascun copa, aproximadament, un terç de l'audiència disponible (i entre totes dues corporacions, prop del 90 % del pastís publicitari). En canvi, l'aportació dels altres canals de la televisió pública catalana (Super3/33, Esport 3, 3/24) és modesta i no arriba al 4 %.

Però, malgrat tot, ningú no dubta que TV3 segueix sent una televisió rellevant, capaç de marcar l'agenda política amb els seus informatius —els més seguits del país— i amb productes televisius que encara aconsegueixen aquell efecte de comunitat que solia ser habitual dues dècades enrere. Em refereixo a un programa com *El Foraster* —comptaria com a espai cultural, per cert?—, que va ser l'emissió més vista de tot el 2016 a Catalunya, descomptats partits de futbol i telenotícies. En concret, la visita de Quim Masferrer a Castellar de n'Hug va ser seguida de mitjana per l'espectacular xifra de 829.000 catalans.

TV3 ha d'operar sent conscient que aquesta capacitat d'implicació és un capital de primer nivell. Emportar-se quasi un milió d'espectadors —si hi sumem reproduccions per internet— a un poblet de 157 habitants explica moltes coses sobre la vertebració del país i del territori per part de la televisió. Parla, també, d'un bon posicionament de la televisió pública en aquest nou món marcat per l'economia social. En el camp de la cultura, l'ambició hauria de ser la d'assumir un rol similar.

En conseqüència, cal exigir un major pressupost per a la Corporació perquè pugui assolir un nivell similar al de les televisions públiques de països o regions europees assimilables a Catalunya. En aquest sentit, el *Llibre blanc de l'audiovisual* —promogut pel Consell Audiovisual de Catalunya (CAC)— reclamava 137 milions més per als mitjans de la Generalitat. La xifra es va obtenir mirant quant pagaven els ciutadans d'aquests àmbits anàlegs al català pels seus canals públics i fent-ne la projecció. Avui, és impensable que la CCMA incrementi així el seu pressupost, però com a mínim el CAC fixa un horitzó d'idoneïtat. Molt més realista, l'anterior director de TV3, Jaume Peral, va considerar que les urgències per sargir la graella d'una sèrie de forats negres —franges més nocturnes, caps de setmana, programació infantil i pel·lícules— costarien uns dinou milions addicionals. En algun lloc entre aquests dinou milions d'urgència i els 137 de plena homologació hi deu haver l'increment raonable que cal exigir per retornar a TV3 una audiència que estigui a l'entorn del 20 %.

Amb això, la difusió de la part de promoció cultural que anomenàvem transversal es veurà optimitzada i, per tant, rebrà un benefici directe d'aquest increment pressupostari. Però, a més, permetrà a TV3 treballar realment els públics específics que ha anat abandonant, començant pel públic cultural.

## **... I cal més pressupost perquè TV3 pugui oblidar-se en algun moment de l'audiència**

El constrenyiment pressupostari ha tingut com a efecte derivat el perjudici inequívoc de la presència de la cultura a la televisió. L'abril del 2001 el canal 33 va quedar instituït com a cadena fonamentalment cultural, ja que la programació infantil i juvenil va passar al K3 (reconvertit després en Super3). El 2002 aconseguia un espectacular 7 % de quota de pantalla. TV3 el triplicava, amb un 21,4 %. Al febrer de 2011 els continguts esportius —que ocupaven sobretot les franges del cap de setmana— van passar al canal Esport 3, de nova creació. Però l'alegria desdobladora va durar poc: a l'octubre de 2012, la crisi va forçar a sacrificar canals. Així doncs, el 33 va fusionar-se amb l'infantil Super3, de manera que els continguts culturals quedaven limitats a vuit hores i mitja al dia (incloent-hi les de la matinada), ja que durant el dia són els continguts infantils els qui ocupen totes les franges. A més, després de la programació del Super3 encara hi ha la repetició del serial de tarda i, per tant, la programació estrictament cultural del segon canal no arriba fins a les 10 de la

nit. Al capdavant, doncs, només són dues les hores en què aporta continguts culturals amb voluntat d'arribar a una audiència significativa.

Tant l'actual director de TV3, Vicent Sanchis, com l'anterior, Jaume Peral, han admès en entrevistes que la situació del 33 és de debilitat i que hi manquen recursos. Ara bé, com que TV3 és el gran vaixell insígnia de la Corporació —allò per què els gestors seran jutjats—, els pocs recursos disponibles s'aboquen al primer canal televisiu. El resultat és que ara TV3 ja no triplica el 33, sinó que multiplica per 8 la seva audiència.

És peremptori capgirar aquesta situació i la mesura més immediata seria la de restituir el 33 com a canal fonamentalment cultural. Una manera de fer-ho seria renunciant al canal Esport3, que és el fanalet vermell d'audiències de la Corporació, amb un 0,9 % de quota en el que portem d'any.

Els continguts esportius, a hores d'ara, difícilment justifiquen un canal complet. I la tendència de la majoria de competicions —que han anat desfilant de la televisió en obert al pagament— fan que cada cop costi més defensar l'existència del canal com a oferta separada, tenint en compte que actualment s'ha de farcir amb programes de viatges i de cuina que, paradoxalment, són els que més acaben funcionant, a nivell d'audiència, si no hi ha una competició concreta. Però clausurar el canal és una decisió que fa respecte als gestors de la Corporació, perquè és una estructura que justifica l'existència d'un departament d'esports que actualment compta amb 130 treballadors només a la televisió, més els de Catalunya Ràdio. En tot cas, ha de quedar clar que la proposta no és la de prescindir dels continguts —ni de la gent que els elabora—, sinó del canal que els engloba.

Disposar d'un canal propi i de més pressupost —un cop apuntalada TV3— permetria dissenyar una veritable política de promoció de la cultura pròpia a la televisió pública, amb espais culturals potents. Si això no passa, la resta seran fonamentalment pedaços i declaracions de bones intencions.

Hi ha una feina capital a fer, que és la de la culturització de l'audiència. I això no s'aconsegueix amb peces de dos minuts en un noticiari o creant programes-contenidor on s'acaben entaforant càpsules breus de totes les temàtiques, per intentar aconseguir cada gremi concret. És urgent que ressorgeixin els programes especialitzats que serveixen molt bé a un públic limitat, però motivat.

No tot ha de ser treballar per eixamplar el perímetre d'audiència: també cal mirar l'aprofundiment. És a dir, que determinats col·lectius sentin que se'ls cuida especialment i se'ls ofereix una programació que satisfà els seus interessos de manera intensa. El *Telenotícies* pot crear lectors, però no pas prescriptors, i tots sabem que, en temps de xarxes socials, els prescriptors anònims acaben sent els grans promotors culturals. Fan falta, per tant, programes que generin experts entusiastes en una matèria, perquè s'implicaran —fins i tot de manera involuntària o inconscient— en la difusió de la cultura. I això no té res a veure amb l'elitisme, per cert: la cultura, per definició, no és avorrida, sinó precisament el contrari.

## **S'ha perdut la col·laboració amb l'audiovisual i és urgent recuperar-la**

Com he esmentat anteriorment, un dels problemes que pesen sobre la televisió pública és el constrenyiment pressupostari. El 2010, època de màxima esplendor, comptava amb uns 450 milions d'euros. Però la retallada en un terç de l'aportació del Govern, agreujada per la davallada del mercat publicitari, ha deixat la Corporació amb uns ingressos de 300 milions. Al marge de si es valora la xifra suficient o no per complir la missió que té encomanada, cal recordar que la plantilla de TV3 ja consumeix, aproximadament, un 55 % d'aquests diners. Empresa i treballadors de la Corporació van pactar un procés d'acomiadament col·lectiu (PAC) que afectava prop de 300 dels 2.600 treballadors que tenia aleshores l'ens. Afortunadament, els incentius que es van posar sobre la taula van fer que no s'acomiadés ningú obligadament, ja que la bossa de voluntaris per sortir superava la d'assenyalats pel factor d'edat que s'havia fixat. Però, malgrat aquest PAC, la despesa en salaris s'ha mantingut en uns nivells similars, mentre que els diners disponibles per a compres (de programes, de pel·lícules, de drets esportius) sí que han patit una retallada severa, de més del 50 %.

Aquesta asimetria ha acabat escanyant el marge de maniobra de la Corporació amb el sector privat, que des de fa quatre anys es veu amb serioses dificultats per complir el mandat parlamentari de ser motor de



l'audiovisual del país. En aquest sentit, les productores catalanes han alçat la veu en repetides ocasions des del 2012 contra el que consideren un repartiment injust de les retallades pressupostàries a TV3, que els repercuteix fonamentalment. S'han pogut preservar la immensa majoria de nòmines a la Corporació, però les productores han perdut pel camí part de la seva força de treball i moltes han hagut de precaritzar les condicions dels que s'hi quedaven.

El fet d'haver repercutit els efectes de l'aprimament pressupostari sobretot en les compres a productores ha comportat un coll d'ampolla perillós en un sector tan estratègic com l'audiovisual. Perquè qualsevol film de ficció, documental o pel·lícula d'animació, per tirar endavant, necessita com a requisit comptar amb una televisió al darrere que n'asseguri la difusió. En la roda per captar finançament i subvencions, aportar l'interès d'una cadena —i TV3 és l'única opció viable per a bona part de les produccions catalanes— resulta, a la pràctica, una obligació. Malgrat això, en els darrers anys està costant molt que TV3 aprovi projectes. Tradicionalment, se celebraven tres o quatre rondes a l'any en les quals la cadena pública aprovava les coproduccions que tirava endavant. L'any passat ja només se'n van poder fer dues, d'aquestes taules de sector, i enguany tan sols se n'ha pogut organitzar una i des del sector hi ha dubtes sobre si el 2017 portarà almenys una segona oportunitat per aprovar projectes.

L'assumpte va més enllà de recuperar els nivells pressupostaris que permetien emprendre produccions més ambicioses i reinjectar benzina en el sector. És essencial redissenar el model de col·laboració entre la Corporació i les empreses audiovisuals del país. La internacionalització dels continguts catalans és la gran assignatura pendent de Catalunya: s'han col·locat sèries a l'estranger, sí, però de manera erràtica i amb un retorn econòmic modest. En aquest camp, el model danès és el gran exemple a seguir. En un país d'una demografia similar a la catalana, una sèrie com *Borgen* —ficció política plena de referents locals— va aconseguir tenir un milió d'espectadors per capítol al seu mercat d'origen. Però, al mateix temps, aquesta sèrie promoguda per la televisió pública s'ha pogut exportar a una trentena llarga de mercats internacionals. No és només el pressupost (a tall comparatiu, un capítol de *Merlí* costa 185.000 euros, mentre que un de *Borgen* s'enfila fins als 600.000), sinó que al darrere d'aquest èxit hi ha tot un model, iniciat fa quinze anys, que incloïa formació, treball conjunt de guionistes i directors, escola d'actors i promoció.

## Coda

Les idees exposades en aquest article s'adrecen al paradigma clàssic de la comunicació, perquè és aquell que compta amb infraestructures públiques (Catalunya Ràdio i TV3) i unes polítiques actives. Però no voldria tancar l'anàlisi sense recordar que som en un moment de canvi absolut d'hàbits de consum i de xarxes de distribució de continguts (mediàtics i culturals). Cal també una política específica sobre com ha de moure's la cultura catalana en aquest ecosistema nou, dominat per uns gegants colossals opacs. Em refereixo a les plataformes que es presenten a elles mateixes com a autopistes de distribució —Amazon, Apple, Google, Netflix...—, però que han anat assumint rols de producció cada vegada més intensos i que tenen una posició dominant en el nou taulell de joc. Catalunya ha pogut trampejar, amb tants èxits com mancances, la batalla del món analògic. Però la partida digital s'endevina molt més complexa. I si comencem a pensar, des de tots els àmbits i col·laborativament, en una estratègia?



# El tret de sortida de la web 4.0 i la promoció cultural

**Montserrat Peñarroya**

*Directora a 3iSIC - Institut Internacional per a la Investigació de la Societat de la Informació i el Coneixement.*





## El tret de sortida de la web 4.0 i la promoció cultural

Montserrat Peñarroya, directora a 3iSIC - Institut Internacional per a la Investigació de la Societat de la Informació i el Coneixement

El 2016 ha estat un any de grans canvis a la xarxa, tant conceptualment com tècnicament. Quan tot just enteníem el que comporta la web 2.0, de cop ens vam trobar amb el mòbil a la mà immersos en el web 3.0. Sense quasi adonar-nos-en, ja s'albira el web 4.0: una internet en què les màquines entenen els humans i s'entenen bé entre elles. Internet és un ens viu, que creix i evoluciona. És important que les organitzacions culturals entenguin aquests canvis i s'hi adaptin al més aviat possible per poder obtenir avantatges competitius. En aquest article tractarem aquests canvis i com s'hi poden adaptar les estratègies digitals de les empreses culturals.

### Les màquines entenen els humans

Des de 2012, Google, Yahoo, Microsoft o Yandex (el cercador rus), entre d'altres, cerquen la manera d'aconseguir màquines més intel·ligents, que entenguin les persones i aprenguin sobre la marxa (com ho faria un humà). Per exemple, en aquests moments una cerca per «cotxe» no identificarà els llocs web que només continguin «automòbil». Això es deu al fet que les màquines no es guien pel significat de la paraula «cotxe», sinó tan sols per la cadena de caràcters (lletres) que la componen. La màquina no sap que «cotxe» i «automòbil» són paraules intercanviables.

No fa pas gaire (2015), aquestes companyies van arribar a la conclusió que calia classificar la informació seguint uns determinats protocols. És per això que van crear un consorci encarregat de definir els anomenats ítems semàntics per marcar els continguts dels llocs web. Avui, si les fitxes d'un «cotxe» i un «automòbil» es marquen —també— com a «vehicle», Google identifica l'un i l'altre com a dispositius dissenyats per al transport de persones o de càrrega, per terra, aigua, aire o a través de l'espai; és a dir, el cercador és capaç d'entendre que «cotxe» i «automòbil» són coses molt semblants.

Això és el que s'anomena el web semàntic, que Google va posar en funcionament amb una primera tongada al setembre de 2015, i una segona molt més sofisticada al març de 2016, capaç d'oferir uns resultats de cerca espectaculars.

Com afecta tot això la cultura? S'ha de saber que Google té tot un seguit d'ítems semàntics definits per a iniciatives culturals. Per exemple, «esdeveniment», «esdeveniment musical», «gravació musical», «grup de música», «intèrpret», «llibre», «ressenya», «diari», etc., que són absolutament necessaris per promocionar les activitats culturals. Els podem trobar tots llistats al lloc web [www.schema.org](http://www.schema.org), a l'apartat d'esquemes semàntics.

Vegem un exemple d'aplicació del web semàntic a la promoció cultural: si cerquem (a Google) «Teatre Joventut de l'Hospitalet», a la fitxa resum de la dreta amb les dades del teatre, hi apareixen a més les obres que es duen a terme en aquest establiment. Això no passava el 2015. Com sap Google quines obres s'hi representen? Com en



The image shows a Google search result for 'Teatre Joventut'. At the top, there is a map of the location in L'Hospitalet de Llobregat, with a 'Mostra fotos' button. Below the map, the name 'Teatre Joventut' is displayed with a star icon, a 'Lloc web' button, and an 'Indicacions' button. The rating is 4.2 stars based on 101 reviews. The address is 'Carrer Joventut, 4-10, 08904 L'Hospitalet de Llobregat, Barcelona'. The phone number is 934 03 69 90. Below this, there is a section for 'Propers esdeveniments' (Upcoming events) with two entries: 'dc., 25 d'oct. L'Home sense Veu a L'Hospitalet 18:00' and 'dg., 29 d'oct. You Say Tomato a L'Hospitalet 19:00'.



sap les dates? Doncs bé, en aquest cas concret, no ho ha descobert gràcies al lloc web d'aquest teatre municipal, sinó de manera indirecta gràcies a Atrápalo. En efecte, com que el teatre fa servir Atrápalo per vendre les seves entrades i aquest portal utilitza el marcatge semàntic en el seu lloc web, Google és capaç d'entendre que aquelles obres de teatre que hi veu es representen en realitat al Teatre Joventut i, a més, és capaç de veure'n la data. D'aquesta manera, amb informació que ni tan sols és al lloc web del teatre, Google és capaç de crear una fitxa enriquida per al Teatre Joventut. De la mateixa manera, podem aconseguir que en una fitxa de cantant apareguin els seus àlbums i els seus concerts, i en una fitxa d'autor apareguin els seus llibres. Només cal que introduïm en el nostre lloc web el marcatge semàntic que Google sap processar. Trobarem informació sobre com fer-ho a Google Search Console (l'antic Google Webmasters).

La gestió integral de la fitxa d'empresa es fa des del servei Google My Business. Ara bé, el robot Siri (Apple) utilitza Bing Places, la base de dades de Microsoft per respondre preguntes directes com «indica'm els teatres que hi ha prop d'aquí». Si volem ser exhaustius, també haurem de donar d'alta la nostra empresa a Bing Places. En un cas i en l'altre (Google My Business i Bing Places), ens podem trobar que la nostra fitxa d'empresa o organització ja està donada d'alta. Això passa perquè aquestes companyies van comprar la base de dades de Páginas Amarillas per no haver de sortir al mercat sense contingut. Si la nostra organització apareixia en aquest directori, el més probable és que també ho faci en les dues bases de dades i que ens calgui reclamar-ne l'administració.

## Els assistents intel·ligents

Durant el 2016 també s'ha intensificat l'ús d'assistents intel·ligents o *bots* en serveis d'atenció al client a través de web, substituint els humans que feien d'interlocutors. Abans de l'estiu de 2016, serveis com Facebook i Telegram ja van permetre la connexió de *bots* al seu sistema de missatgeria. WhatsApp encara no ho ha permès, però és de preveure que ho faci durant el 2017. Com dèiem més amunt, les màquines no només són cada vegada més intel·ligents, sinó també capaces d'aprendre amb l'experiència i, per tant, poden oferir uns serveis que abans eren impensables. Ara només cal ensenyar els *bots* a parlar en català...

Ara mateix, les grans empreses de tecnologies de la informació estan treballant per millorar les respectives intel·ligències artificials (IA, com se les coneix habitualment per les seves sigles en anglès): Siri (Apple), Alexa (Amazon), Watson (IBM). La de Google no té ara per ara un nom específic. Les IA interactuen constantment amb nosaltres. De fet, si combinem el marcatge semàntic amb la IA de Google, ja podem gaudir d'alguns d'aquests serveis. Per exemple, si obrim el correu de confirmació d'un bitllet d'avió amb Gmail, Google registra aquestes dades. Així, si el dia de la sortida la geolocalització del mòbil és oberta, ens avisarà de quan convé que sortim cap a l'aeroport per no perdre l'avió. Per fer-ho, haurà tingut en compte l'hora d'embarcament i el trànsit d'aquell moment. Com s'ho fa? Doncs gràcies al marcatge semàntic dels correus electrònics i a la programació de la seva IA.

De nou, com afecta tot això la cultura? Doncs, per exemple, si marquéssim els correus electrònics de confirmació de la compra d'entrada amb l'ítem semàntic «esdeveniment», Google podria avisar-nos del moment adequat per anar cap al teatre o cap al concert. Si, a més, hi marquem l'adreça, ens assenyalarà la seu en obrir qualsevol mapa amb Google Maps.

## El lloc web i el mòbil

La principal novetat en aquest aspecte no és del 2016, sinó que ja ve de l'abril del 2015. Va ser aleshores que Google va anunciar que començava a penalitzar els llocs que en cerques per mòbil no es veiessin bé. És a dir, si la cerca es fa des d'un ordinador de sobretaula, no hi ha penalització, però si es fa des d'un mòbil o una tauleta, llavors sí. De fet, Google vol arribar al punt de només mostrar-nos en cerques per mòbil els llocs web que es vegin bé des d'aquests dispositius. Google és conscient de l'ús creixent del mòbil (ja el 2012 es va arribar al 50 % de connexions a internet a través del mòbil, i en la major part d'empreses no industrials va ser durant el 2016 que es va assolir aquesta proporció en les visites al lloc web).

En aquest sentit tenim dues opcions: o bé disposem d'un disseny web que s'adapti automàticament a la resolució de pantalla de qualsevol dispositiu (el que s'anomena un disseny «responsive») o bé disposem





d'un lloc web específic per a mòbil. Totes dues opcions són acceptades per Google i ofereixen una bona experiència a l'usuari.

Per saber si estem penalitzats o no, n'hi ha prou de cercar a Google «Google mobile test» i provar l'eina que Google posa a la nostra disposició per fer el test.

En l'actualitat, Google també està afavorint els llocs web que es descarreguin més ràpid. Val la pena, doncs, que les organitzacions culturals comprovin la velocitat de descàrrega d'ambdós llocs web, el mòbil i el no mòbil. Amb aquest propòsit, Google ha creat un test al qual podem accedir cercant «Google speed test» en aquest cercador. Aquí ens dirà si estem aprovats o suspesos i què hem de fer si volem millorar.

## La comunicació cultural a través de WhatsApp

Com hem vist, l'ús del mòbil per accedir a internet s'ha generalitzat. Serveis com WhatsApp són conscients de l'elevada ràtio d'obertura dels seus missatges i l'elevada freqüència de consulta d'aquesta eina, i per això els interessa fomentar encara més l'ús del mòbil. Ara mateix ofereixen grans avantatges competitius a les empreses que permetin que els usuaris s'hi posin en contacte per WhatsApp a través del mòbil. Una organització cultural que vulgui estar al dia ha d'oferir el servei d'atenció a l'usuari a través de WhatsApp a més de fer-ho pels canals tradicionals. N'hi ha prou amb mostrar el logotip de WhatsApp al lloc web i seguidament un telèfon mòbil. No hi ha dubte que els usuaris començaran a utilitzar aquesta via per iniciativa pròpia, perquè duen el mòbil sempre a sobre i és la forma preferida de comunicar-se ara mateix.

D'altra banda, altres vies com crear un grup amb clients no resulten gaire efectives, perquè sol passar que els seus membres no tenen interessos afins i acaben tips de rebre segons quins missatges. En canvi, crear una llista de difusió a través de WhatsApp és l'equivalent 3.0 del màrqueting per correu electrònic o *email marketing*, una tècnica que segueix sent efectiva en la comunicació entre empreses, però que no ho és tant quan es tracta d'usuari final. Amb una llista de difusió de WhatsApp podem enviar missatges massius i la resposta només la veiem nosaltres. La condició, però, és que l'usuari ens ha d'acceptar com a contacte; per tant, no és tan fàcil de fer arribar com un correu electrònic, però garanteix una major fidelitat.

Per facilitar encara més l'ús de la seva eina, WhatsApp va crear durant el 2015 un lloc web que se sincronitza amb el nostre dispositiu i que permet enviar els missatges des del nostre ordinador, amb un teclat de mida gran. Podem accedir-hi des de [web.whatsapp.com](http://web.whatsapp.com).

## La importància de la gestió de la reputació *online*

Dins les transformacions de Google, el 2016 també s'hi inclou la del seu servei de Google Local Guide. Utilitzant la geolocalització dels dispositius mòbils, Google pot saber en tot moment on hi ha gent. Aquesta informació la fa servir per enriquir les fitxes d'empresa i d'organitzacions. Vegem-ne un exemple: realitzem la cerca a Google de «llibreria Gigamesh». A la pàgina de resultats veurem la fitxa de la llibreria amb informació útil per visitar-la, però, a més, se'ns indicarà a quines hores hi trobarem més gent i que la mitjana d'estada a la botiga és d'una hora. Però no content amb això i com que sap que hi hem estat, ens demanarà si volem col·laborar amb comentaris, valoracions i imatges per enriquir la fitxa existent; tot això en un entorn ludificat en què guanyem punts cada vegada que col·laborem amb Google. Aquest és l'origen de les estrelletes i els comentaris que ara

**Llibreria Gigamesh** ★  
4,7 ★★★★★ 760 ressenyes de Google  
Lloc web Indicacions  
Llibreria a Barcelona, Espanya

**Adreça:** Carrer de Bailèn, 8, 08010 Barcelona  
**Horari:** Avui obert · 10:00-20:30 ▶  
**Telèfon:** 932 46 63 59  
**Província:** Província de Barcelona

Suggerix un canvi

**Ressenyes del web**  
4,6/5 Facebook · 584 vots

**Hores punta** Ⓞ Dinarts ↕

**EN DIRECTE** Relativament concorregut · És correcte?  
..... m30m .....

Planifiqueu la vostra visita: Els usuaris normalment s'estan 1 hora com a màxim en aquest lloc



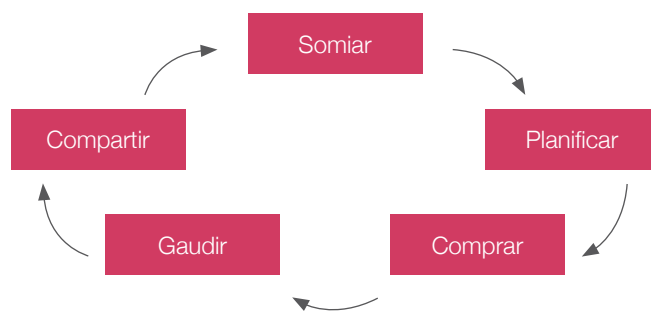
apareixen a la fitxa. Un any enrere, Google feia una compilació dels comentaris que trobava a d'altres serveis d'internet. Ara és la seva pròpia base de dades.

Per tant, és molt important que les organitzacions culturals entenguin com funcionen aquestes valoracions i n'assumeixin la gestió.

## Canvis en la manera d'entendre el màrqueting

No tots els canvis han estat tècnics; també durant el 2016 s'ha anat generalitzant l'ús de la orientació al client en la comunicació i en la prestació de serveis, per contraposició a l'orientació al producte. Moltes empreses en la seva missió situen el client al centre de la seva estratègia, però a l'hora de la veritat només parlen de producte, sense tenir en compte les experiències que els seus clients en puguin treure. Cal entendre que avui el consumidor és un col·leccionista d'experiències i, per tant, nosaltres som proveïdors d'experiències. Aquesta és la veritable orientació al client.

Per orientar la nostra comunicació al client i no al producte, hi ha un marc de treball que ens pot ser útil. En primer lloc, hem de crear continguts que aconseguixin que el client s'inspire i tingui ganes de venir a veure el nostre espectacle o de llegir el nostre llibre. A continuació, cal que creem continguts que ajudin a planificar la compra, per realitzar seguidament alguna promoció de vendes que ajudi a aconseguir que la compra es materialitzi. Passat aquest punt, cal que publiquem contingut que ajudi a gaudir d'una millor experiència d'ús del nostre producte o servei i, finalment, cal que aconseguim que l'usuari comparteixi la seva experiència, de manera que això inspire d'altres i el cercle segueixi rodant. El marc s'anomena «el viatge del client» i té aquestes cinc fases: fer somiar/inspirar, ajudar a planificar, precipitar la compra, millorar l'experiència d'ús i aconseguir que es comparteixi l'experiència.



Malgrat tot, és un error comú passar el dia realitzant promocions a Facebook només per constatar que no solament no hem venut res, sinó que, a més, hem perdut seguidors. Si només concentrem la nostra comunicació en la venda, no aconseguirem incrementar la facturació. Cal comunicar tenint en compte les diferents fases del viatge del client.

Es dona la paradoxa que hi ha una generació de públic que intercanvia els passos 4t i 5è, que primer comparteix l'experiència i després en gaudeix! No és difícil que això passi: imaginem-nos que som en un restaurant i ens serveixen un plat de carxofes tallades a làmines amb encenalls de foie per sobre. Una part del comensals mirarà el plat, l'olorarà i tot seguit el degustarà, però una altra part (cada cop més nombrosa) traurà el mòbil, farà la foto del plat, la penjarà a Instagram, comentarà «ummm degustant un plat de carxofes amb foie» i utilitzarà el coixinet *#foodies* per compartir l'experiència... i només després gaudirà de l'experiència, encara que el foie s'hagi fos al plat i no a la boca del comensal com pretenia el xef. Per això és important entendre dues coses: que no venem un plat de carxofes amb foie, ans l'experiència de gaudir d'aquell plat, i que hi ha tota una generació per a qui l'experiència no existeix si no es documenta i es comparteix.

Seguim preguntant-nos: com afecta això la cultura? A part d'entendre que som proveïdors d'experiències, hem de facilitar al màxim que els usuaris puguin compartir-les. Per exemple, oferint connexió wifi a tots els nostres establiments i mostrant clarament quin és el *hashtag* (el coixinet) del nostre espectacle/servei, de manera que els usuaris puguin localitzar les experiències compartides i en puguin fer encara més difusió.

També el marc de treball «el viatge del client» ens pot ser molt útil a l'hora de plantejar la nostra estratègia de creació de continguts i les nostres promocions a la xarxa.

## L'ús de la ludificació com a estratègia per aconseguir la interacció amb l'usuari

La ludificació, o altrament dita *gamificació*, és una estratègia que consisteix a aplicar dinàmiques i mecàniques pròpies dels jocs en entorns no lúdics (Werbach i Hunter, 2012). L'objectiu d'aquesta estratègia és crear un vincle entre els usuaris i les organitzacions per mitjà de la diversió i l'entreteniment, de manera que s'aconsegueixi un objectiu final que variarà segons l'àrea d'aplicació (formació, salut, màrqueting i vendes, etc.).

La gamificació es va posar de moda a partir del 2011, quan els consultors nord-americans Gartner Fellows van fer-la aparèixer en el seu informe anual a la llista de tecnologies emergents indispensables per a la planificació estratègica de les empreses. Des de llavors, moltes organitzacions l'han anada incorporant dins les seves estratègies.

Fins aquí tot seria meravellós, si no fos que, en lloc d'utilitzar marcs de treball validats amb recerca industrial i acadèmica per implementar les iniciatives *gamificades*, els desenvolupadors d'aplicacions i la gent en general que aplica aquesta estratègia a promocions a les xarxes socials improvisa i es limita a utilitzar alguns elements dels videojocs. El resultat final és que la inversió en temps, esforços i desenvolupament és quantiosa, i en canvi els resultats són pobres.

Però el fracàs de la gamificació no només és fruit de la improvisació. Segons els professionals del sector, les causes més probables del fracàs o, directament, de la no implementació d'una gran part de les iniciatives gamificades són les següents:

- a) «El sector té molta inèrcia, ja que els directius són persones d'una edat elevada i amb certa aversió a la tecnologia». Aquesta és una causa comuna en molts sectors, no només en el cultural. La inèrcia estructural i l'edat elevada dels directius, així com la seva escassa formació en TIC, és una causa de no adopció de noves tecnologies en general (Molla and Licker, 2005) i provoca que es descarti fer servir aquest tipus d'iniciativa.
- b) «Les organitzacions no són conscients dels beneficis de la gamificació com a estratègia de promoció i fidelització dels seus usuaris». El desconeixement dels beneficis potencials de la implementació de certes estratègies basades en l'ús de la tecnologia ha estat àmpliament analitzat i validat com a causa probable de la seva no adopció per part de molts investigadors (Ching and Ellis, 2004; Molla and Licker, 2005; Lee and Kim, 2007). Així doncs, no ens ha d'estranyar que aquesta sigui una de les causes més citades pels professionals entrevistats. A aquesta causa general, podria sumar-s'hi el fet que no existeixen unes mètriques clares ni uns indicadors clau (o KPI, per les seves sigles en anglès) per mesurar l'èxit o el fracàs de les iniciatives.
- c) «El cost d'implementació de les mecàniques de joc és molt elevat». Aquesta afirmació està íntimament lligada a l'anterior. Atès que les organitzacions no són capaces de percebre els beneficis de la gamificació, tampoc no són capaces de determinar empíricament si val la pena o no implementar-la. A més, no té sentit parlar de costos elevats en general quan es pot *gamificar* tant una *app* complexa com una senzilla promoció a Instagram. D'altra banda, hi acostuma a haver una correlació entre la mida de l'empresa i els recursos que aquesta està disposada a invertir en innovacions tecnològiques (Tan *et al.*, 2007), de manera que, normalment, la gamificació l'apliquen organitzacions grans i les petites ho veuen com quelcom fora del seu abast.
- d) «La gamificació és per a les noves generacions, els nostres clients actuals no voldran interactuar». La realitat mostra que els videojocs tenen una bona penetració entre la població adulta: a Espanya un 45,3 % dels homes adults i un 32,8 % de les dones adultes juguen a videojocs (Associació Espanyola de Videojocs, 2015). Acadèmicament, la percepció que els clients encara no estan preparats per relacionar-se amb una organització a través de certes tecnologies és una causa de no adopció àmpliament analitzada (Ching and Ellis, 2004; Bang Nam Jeon *et al.*, 2006). En aquest punt val la pena destacar una

conclusió a la qual arriben alguns investigadors: la pressió exercida pels mateixos clients és un factor determinant de la implementació d'aquest tipus d'iniciatives. Així doncs, en molts casos no és tant la percepció sobre la conveniència o no de l'adopció la que porta al fet que es tirin endavant certes innovacions, com la pressió per part dels clients.

- e) «Les empreses desenvolupadores no saben aplicar correctament la gamificació i, per tant, no l'ofereixen als seus clients». El fet que els *partners*/proveïdors d'aquest tipus de serveis els ofereixin als seus clients és un factor determinant en l'adopció de noves tecnologies (Forman, 2005) i ara no s'està fent de forma convençuda, sobretot per manca de coneixements.

Així doncs, encara que la gamificació sigui una estratègia cada cop més utilitzada, hi ha una fractura entre el discurs públic/acadèmic sobre les seves aplicacions en el sector i el que realment s'està implementant a les organitzacions (molt menys del que esperariem trobar).

La solució, tot i que no és fàcil, però requereix:

- Utilitzar els marcs de treball que permeten aplicar la gamificació de forma senzilla però efectiva. Un d'aquests marcs és el «Gamification Model Canvas» (Jiménez, 2013).
- La creació de programes divulgatius que facin arribar als directius tant de les organitzacions culturals com de les empreses desenvolupadores els beneficis de la gamificació.
- El desenvolupament de mètriques i KPI específics per a les organitzacions culturals, que permetin valorar de forma més efectiva els resultats de les estratègies que utilitzen la gamificació.
- La creació d'un recull de bones pràctiques en l'aplicació de la gamificació en el món cultural perquè tant desenvolupadors com empreses culturals tinguin models a seguir.

## La formació en TIC i màrqueting digital és fonamental per a la difusió cultural

L'Institut Català de les Empreses Culturals disposa d'una unitat, el Servei de Desenvolupament Empresarial (SDE), que té per finalitat ajudar a reforçar la competitivitat mitjançant la innovació i la millora en la gestió de les empreses culturals, facilitant l'optimització i generació de nous recursos i promovent la transferència tecnològica.

Des de l'SDE, durant el 2016 s'han dut a terme nombrosos tallers relacionats tant amb la creació dels llocs web, com amb tota l'estratègia digital de les empreses culturals catalanes. Per a aquest 2017 es planteja la formació en dos itineraris: el de Comunicació a les xarxes socials i el de Màrqueting i promoció a internet. Els cursos són gratuïts i, atès el seu caràcter de taller pràctic, admeten fins a un màxim de 45 empreses a cada sessió. Per norma general, es duen a terme a Barcelona.



Però l'SDE no només ofereix formació, sinó que també disposa de la Consultoria Cultura 2017, que és el nom de la línia de subvencions que, mitjançant un assessorament individualitzat i específic, posa a l'abast de les empreses i entitats del sector cultural i creatiu una part dels fons necessaris, així com tot un seguit de professionals consultors, per ajudar les empreses al replantejament dels processos organitzatius, la innovació en la gestió i la generació de nous recursos o l'optimització dels ja existents.

És del tot estratègic per a Catalunya que tant la formació com els ajuts estiguin dotats amb fons suficients i que arribin al màxim nombre possible d'empreses del sector.

## En resum

Factors clau d'èxit per a una estratègia de promoció cultural el 2017:

- Utilitzar els marcadors semàntics al nostre lloc web i els nostres missatges per cercar més informació a Google Search Console (l'antic Google Webmasters).
- Assegurar-nos que la nostra organització gestiona tant la fitxa de Google My Business com la de Bing Places.
- Disposar d'un lloc web adaptat a tot tipus de dispositius i provar el test per saber si passem la prova cercant «Google mobile test».
- Disposar d'un lloc web ràpid i fer el test per saber si Google ens considera prou ràpids cercant «Google speed test».
- Utilitzar el WhatsApp com a eina per oferir, com a mínim, el servei d'atenció al client mitjançant missatges escrits des de web.whatsapp.com.
- Gestionar la nostra reputació *online* i fer especial atenció al nou servei de Google que mostra els comentaris a la fitxa de la nostra organització a la pàgina de resultats d'una cerca.
- Orientar la nostra comunicació al client, no al producte.
- Utilitzar el marc de treball «el viatge del client» per organitzar la nostra comunicació a les xarxes socials i a la resta d'eines que utilitzem per fer arribar els nostres missatges.
- Entendre que els usuaris són col·leccionistes d'experiències i nosaltres en som els proveïdors.
- Utilitzar la gamificació com a estratègia per aconseguir un lligam amb l'usuari i la interactuació amb les nostres iniciatives. Utilitzar els marcs de treball específics per a la ludificació, tant si ho apliquem a coses senzilles —com ara un concurs a Facebook— com a iniciatives complexes —com una *app* per a mòbil.
- Mesurar tot el que fem i establir quins són els indicadors d'èxit de qualsevol iniciativa que duem a terme a internet.
- Seguir formant-nos en eines i estratègies digitals per obtenir avantatges competitius i per adaptar-nos als mercats canviants.

## Bibliografia

Asociación Española de Videojuegos (2015). *Videojuegos y adultos*.

Jeon, Bang Nam; Han, Kyeong Seok; Lee, Myung Jin (2006). «Determining factors for the adoption of e-business: the case of SMEs in Korea». *Appl. Econ.* 38, 1905–1916.

Ching, H.L.; Ellis, P. (2004). «Marketing in Cyberspace: What Factors Drive E-Commerce Adoption?» *J. Mark. Manag.* 20, 409–429.

Forman, C. (2005). «The Corporate Digital Divide: Determinants of Internet Adoption». *Manag. Sci.* 51, 641–654. DOI: 844503571.

Jiménez, S. (2013). *Game On! Lab | The Gamification Model Canvas*.

Lee, S.; Kim, K. (2007). «Factors affecting the implementation success of Internet-based information systems». *Comput. Hum. Behav.* 23, 1853–1880. DOI: 10.1016/j.chb.2005.12.001.

Molla, A.; Licker, P.S. (2005). «eCommerce adoption in developing countries: a model and instrument». *Inf. Manage.* 42, 877–899. DOI: 10.1016/j.im.2004.09.002.

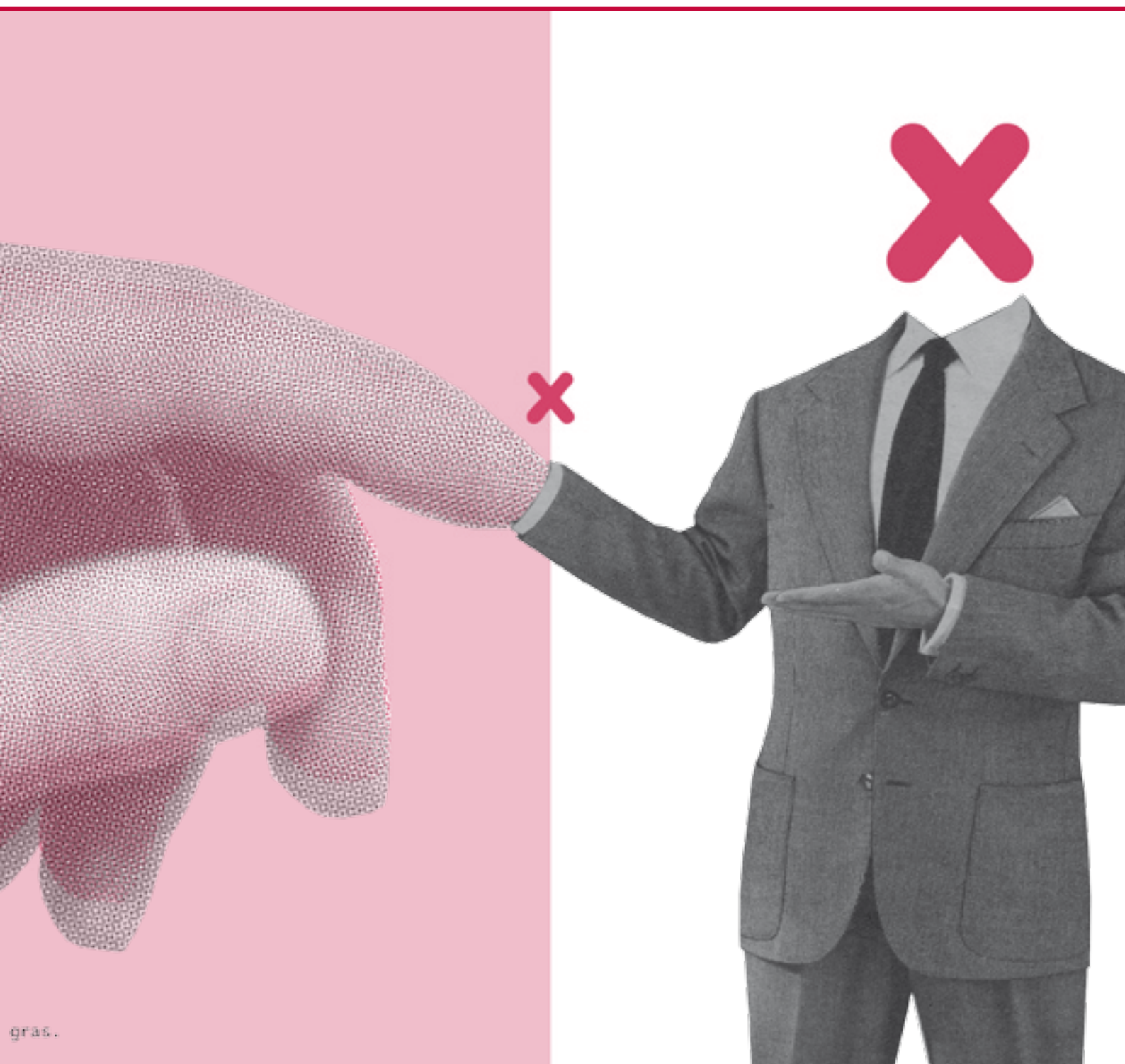
Tan, J.; Tyler, K.; Manica, A. (2007). «Business-to-business adoption of eCommerce in China». *Inf. Manage.* 44, 332–351. DOI: 10.1016/j.im.2007.04.001.

Werbach, K.; Hunter, D. (2012). *For the Win: How Game Thinking Can Revolutionize Your Business*. Wharton Digital Press.

# Com ser més eficients a l'hora de comunicar amb els nostres públics

Pepe Zapata

*Gestor cultural, director de Comunicació, Màrqueting i Públics del Grup Focus*







## Com ser més eficients a l'hora de comunicar amb els nostres públics

*Pepe Zapata, gestor cultural, director de Comunicació, Màrqueting i Públics del Grup Focus*

La clau està a transmetre els nostres valors i saber-los connectar amb les necessitats i els desitjos de la gent; si no, la comunicació no funciona. Aquí ho podríem deixar. I em quedaria tan tranquil. Però darrere d'aquesta concepció de la comunicació aplicada al sector cultural trobem múltiples factors i qüestions que condicionen l'estratègia i les accions que fem servir.

No obviem que l'art i la cultura parlen de nosaltres com a individus i com a col·lectiu. Ens defineixen, ens descriuen, ens qüestionen, ens reafirmen, ens interpel·len. En paral·lel, la comunicació i la capacitat de relacionar-nos amb els altres constitueixen, sens dubte, uns dels actes més distintius dels éssers humans. Quan, a més, pel mig hi ha emocions en joc, el procés encara es torna més ric i complex alhora.

Per això és fonamental crear i generar relats, propiciar converses amb els nostres públics per constituir, consolidar i vertebrar comunitats al voltant dels nostres projectes culturals.

Desglossem, a continuació, els ítems més destacats que intervenen en el procés de comunicació envers els públics de la cultura, acompanyats d'instruments, eines, recursos i preguntes, especialment preguntes que ens poden ajudar a optimitzar tot aquest procés.

### Primer, l'estratègia

Abans de comunicar, necessitem identificar i concretar en primer lloc el què, el com, el per a qui i el perquè del nostre projecte.

L'arxiconeguda teoria del «cercle d'or» de Simon Sinek posa l'èmfasi precisament en la importància de respondre a aquestes qüestions concèntriques i en la diferència entre un enfocament centrípet i una visió centrífuga:

«Totes les organitzacions saben què fan, en un 100 %. Algunes saben com ho fan; diguem-li proposta de valor afegit, proposta única de valor... Però molt, molt poques organitzacions saben per què fan el que fan. I quan dic "per què" no em refereixo a guanyar diners. Això és un resultat. Sempre ho és. Per "per què" vull dir quin és el propòsit, quina és la causa, quina és la creença, per què existeix l'organització, quina és la raó per a llevar-se cada matí i per què li hauria d'importar a algú. Com a resultat, la nostra manera de pensar i actuar, la nostra manera de comunicar-nos, va de fora a dins (del què al perquè). És obvi. Anem del que és més específic al que és més genèric. Però les organitzacions que han sabut trobar la verdadera inspiració —sense importar la seva mida o el seu volum— pensen, actuen i es comuniquen de dins a fora (del perquè al què).»

En la mesura que tinguem la capacitat d'incorporar o no els nostres públics en el perquè del que fem, la nostra estratègia comunicativa serà més o menys eficient. Un recurs ben conegut i estès globalment per a analitzar aquesta qüestió estratègica és el *business model canvas*, d'Alex Osterwalder, fonamentat en els eixos següents:

- Propostes de valor: quin valor proporcionem als nostres usuaris? Quins problemes els ajudem a solucionar, quines necessitats satisfem?
- Segments de mercat: per a qui creem valor? Quins són els nostres públics prioritaris?
- Relacions amb usuaris: quin tipus de relació esperen els diferents segments? Quin tipus de relacions hem establert? Com s'integren en el nostre model de negoci?
- Canals: quins canals prefereix cada segment? Com s'harmonitzen els diferents canals? Com establim el contacte amb els usuaris?



- Activitats, recursos i associacions clau: quines activitats i serveis oferirem? Quins recursos necessitem? A través de quins canals de distribució? Quin tipus de relacions i d'aliances establím?
- Costos i ingressos.

Però, fent un pas més enllà, José Luis Rodríguez, director de comunicació de Trans Europe Halles, ha fusionat els plantejaments de Sinek i Osterwalder en una nova eina d'ajuda a tot tipus d'organitzacions artístiques culturals, on les claus són: «per què», «per a qui», «com» i «què». Et sona?

Si no et són d'utilitat aquests instruments d'anàlisi, de ben segur que trobaràs més inspiració en la recopiació dels trenta models més útils per a prendre decisions estratègiques que van elaborar Marcel Planellas i Anna Muni. Imprescindible.

Què ens hem de qüestionar per a implementar-ho? Fins a quin punt hem aconseguit que els nostres projectes siguin veritablement necessaris per a les nostres comunitats, que formin part del seu imaginari, del seu context i entorn real? Si algun dia algú decideix que el nostre centre cultural s'ha de convertir en un aparcament públic (si es prefereix la versió més suau, en un parc públic) —perquè pot respondre a un major interès social—, la comunitat afectada protestarà igual que ho faria davant el tancament d'una escola o un centre sanitari? Hem treballat prou perquè els ciutadans es facin seu el projecte i en formin part activa? Som capaços de flexibilitzar i adaptar el que oferim a la societat en funció dels seus interessos? En definitiva, som veritablement rellevants per a les nostres comunitats?

És en aquest punt on apareix un dels conceptes fonamentals: la rellevància. Hem de treballar per a les nostres comunitats, per als nostres públics, de manera molt més intensa i profunda del que fem per a la nostra pròpia organització. Només així aconseguirem ser rellevants, com bé postula Nina Simon, directora del Museu d'Art i Història – MAH de Santa Cruz en tota la seva teoria sobre el tema.

## Els valors, clau per a la comunicació

Podem construir la nostra identitat com a projecte cultural a partir de la identificació dels nostres valors diferencials, que van molt més enllà de la nostra proposta de serveis. Té a veure també amb el que ens fa singulars i diferencials, així com amb la forma d'actuar de la nostra organització. No serveix de res fer la més meravellosa de les accions de difusió i publicitat que puguem imaginar si quan el públic entra al nostre espai presencial i/o virtual no el tractem com s'espera, no l'atenem adequadament, no en satisfem les expectatives. Podem dir que som d'allò que no hi ha, però la prova del cotó la tindrem quan es produeixin els moments de contacte amb els nostres usuaris.

És fonamental que siguem prou transparents i honestos a l'hora de definir la nostra identitat, que és la consciència que tenim del nostre projecte, la qual el fa diferent de la resta. A més, passa com amb la dona del Cèsar: cal ser-ho i semblar-ho. Justament això és el que projectem cap als nostres usuaris, reals i potencials: allò que pensem que som, i que codifiquem a partir d'un seguit d'elements de *branding*, difusió i comunicació. Aquest exercici d'honestedat evitarà que la imatge percebuda del nostre projecte —allò que els altres pensen que som a partir de la descodificació dels significats, atributs i valors simbòlics del nostre projecte— caigui en l'estereotip.

Després d'aquest esforç d'introspecció, només resta deixar constància i utilitzar aquests valors en tots els elements de comunicació, essent conseqüents i coherents en la seva aplicació, tant en el que diem de nosaltres mateixos com en el que altres diuen de nosaltres, o el que el nostre comportament i prestació de servei denota del nostre projecte. I, un cop més, siguem rellevants. Oblidem-nos de cridar que meravellosos que som i parem més atenció a respondre i estar atents als públics. La comunicació pot marcar la línia divisòria entre l'èxit i el fracàs del nostre projecte, generant credibilitat i confiança.

## És el relat, estúpid!

Molts projectes culturals s'expliquen des del punt de vista dels creadors, dels artistes i dels historiadors de l'art. Respectable. Admirable, fins i tot. Però que ningú protesti després perquè no s'ha sabut conec-



tar amb els públics. En el fons, es tracta d'establir l'equilibri necessari entre la importància del què (l'obra artística, l'experiència cultural...), del qui (l'autor, el creador, la companyia...), de l'on (l'espai, el projecte, l'entorn...) i del per a qui (públics, usuaris, visitants, ciutadans, compradors, prescriptors, comunitats...).

Amb la globalització i l'accés pràcticament universal a internet, el paradigma de la comunicació ha canviat radicalment. Hem passat de la simple emissió de missatges, aquella relació pràcticament unidireccional entre emissor i receptor a través d'un canal determinat, a la construcció de relats, de narracions potents, en què el factor humà és preponderant, condicionats per la multiplicitat de canals al nostre abast.

De fet, ja ho havien avançat fa gairebé vint anys els visionaris autors del *Manifest Cluetrain*: tot, absolutament tot, són converses. En la mesura en què siguem capaços de propiciar diàlegs amb les nostres comunitats, l'optimització de la comunicació serà més gran. I no oblidem ajudar els nostres públics a imaginar-se com serà l'experiència, a veure altres persones gaudint de l'experiència. Per exemple, tinc gravada en la memòria la imatge típica del programa de temporada d'un recinte dedicat a música clàssica on les il·lustracions es limiten a retrats més o menys hieràtics, individuals o en grup, de directors, intèrprets, cantants i solistes. L'enhorabona! Però també m'agradaria veure cares, rostres, somriures, expressions d'altres persones que han passat per la mateixa experiència i han gaudit i s'han divertit. Ens ajudaria empatitzar amb les expectatives dels públics i propiciar la generació de converses compartides.

## Desenvolupament d'audiències

Si realment volem ser eficients a l'hora de comunicar-nos amb els públics, la major i millor inversió que podem fer no és altra que construir comunitats entorn del nostre projecte cultural.

Per aconseguir-ho, no hi ha fórmules màgiques en el que s'anomena desenvolupament d'audiències. Hi ha molt assaig-error, assaig-error, assaig-error i, de tant en tant, alguna experiència exitosa que ens permet anar traçant el nostre camí. En definitiva, molta experiència acumulada. Potser pot ajudar una certa escala aspiracional, des dels no públics fins a les comunitats més incondicionals:

- Els no públics, sens dubte, constitueixen el grup més nombrós, perquè està format per aquelles persones que no tenen ni idea que existim, però també per aquelles que sí que ens coneixen però als quals, en principi, no els interessa el que els podem oferir.
- A través d'estratègies de captació de públic, dels no públics podem generar públics potencials.
- Dels públics potencials, podem intentar aconseguir nous públics, persones que no han viscut mai la nostra experiència; hem d'aconseguir per sobre de tot satisfer les seves expectatives: el treball de les primeres experiències en cultura, especialment en les generacions més joves, és fonamental per a aconseguir que siguin públics recurrents en el futur.
- El pas dels nous públics als públics més fidels es fonamentarà, per tant, en la implementació d'accions que facin augmentar la freqüència d'ús dels nostres públics, de manera que es relacionin amb nosaltres més sovint, amb altres persones, amb noves i diverses activitats i serveis, per més canals, per més temps
- Entre la creació de nous públics i la fidelització hi ha grisos i matisos tan crítics i fonamentals com l'activació dels nous públics per a aconseguir que repeteixin l'experiència exitosa com abans millor, evitar que decideixin no tornar (tècnicament, el *churn*, que és l'estadi més habitual dels públics en aquesta escala) i propiciar el seu retorn.
- Al final del camí, segur que trobarem també un grup minoritari d'incondicionals per als quals el nostre projecte és prou rellevant i significatiu, i que conformen les nostres comunitats. Per als incondicionals, doncs, formar part d'aquestes comunitats els paga realment la pena perquè han sabut trobar vincles passionals, afectius i emocionals amb el que els oferim, i alhora ens han ajudat fins i tot a fer de correctja de transmissió amb altres i nous potencials públics.

Així doncs, hem de partir de la premissa que el consum cultural com el coneixem avui ha evolucionat de manera brutal. Cada vegada s'escolta més música, es veu més audiovisual, es llegeixen més textos..., i tot plegat es fa de forma cada vegada més diversa, amb nous formats, amb noves interrelacions entre crea-

dors i públics, amb nous intermediaris i noves plataformes que combinen el que és presencial amb l'*online*, l'experiència unipersonal i la grupal.

## Segmentar: som-hi

De fet, el procés de segmentació comença aquí. Segmentar els nostres públics ha de ser un procés progressiu, que ens permeti fer un seguiment periòdic de l'assoliment d'objectius, i del tot sostenible. La veritable segmentació és aquella que som capaços d'assumir amb els nostres recursos i que serveix de base fonamental per a la nostra estratègia.

Dir que treballem el segment, per exemple, de «públic adult», així, en general, és veritablement efectiu? D'entrada, necessitem saber la data de naixement dels nostres usuaris. Però, a més, fins a quin punt té sentit englobar en el mateix segment de «públic adult» col·lectius que tenen tan poc en comú com joves estudiants universitaris d'història de l'art, dones en posicions directives en el sector de les telecomunicacions, famílies amb fills en edat preescolar, o jubilats a qui els agrada la petanca?

Probablement és més eficaç segmentar, per exemple, per la freqüència d'interacció amb un projecte cultural: quantes vegades vénen? Responent a aquesta qüestió, podríem distingir entre els públics que són nous, els que són esporàdics, els que són recurrents i els que són freqüents. És probable que diferenciar entre els públics que aquesta temporada, per exemple, han comprat només una entrada per a la nostra programació d'espectacles i aquells que n'han comprat més de dues sigui molt més significatiu i ens porti molta més informació sobre com relacionar-nos amb ells: quins serveis i activitats els poden interessar més? Quins tipus d'ofertes i promocions els poden cridar l'atenció? Amb quina periodicitat? A través de quins mitjans i canals prioritaris ens hi podem comunicar?

Parafrasejant un dels últims llibres del marquetinià Seth Godin, en el fons es tracta d'escoltar els *freakies* als quals els interessi, d'una manera o altra, el nostre projecte cultural. I això enllaça amb un concepte, el de la «llarga cua» (*long tail*), definit per Chris Anderson, que explica el canvi de paradigma de la vella a la nova economia. Hem d'anar a buscar els nostres *freakies*. Perquè, a més, tots som *freakies* i plurals en el nostre *freakisme*. A mi em pot interessar anar el divendres al vespre a veure un monòleg amb la meva colla d'amics, però també anar el dissabte al matí amb els meus fills petits a veure un espectacle familiar i acabar el cap de setmana amb una obra de teatre clàssic amb la meva parella. Aquest fet tan obvi de vegades ens passa desapercebut i és important tenir consciència que cada persona pot formar part de més d'un segment.

## Conèixer les nostres comunitats

En qualsevol cas, en una situació de canvi constant com la que vivim actualment, necessitem conèixer com són els nostres públics, què fan, quines tendències formen part del seu dia a dia per a intentar dissenyar experiències *ad hoc* i per a comunicar-nos-hi adientment.

Hem de fer-nos les preguntes adequades sobre els nostres públics per trobar respostes que ens aportin informació vàlida per a la presa de decisions. Les bàsiques, les coneixem (o almenys hauríem d'intentar-ho) tots:

- Qui són?: basant-nos en dades sociodemogràfiques.
- Quants són? Quin volum tenen?: conèixer el nombre d'usuaris, de lectors, de visitants, d'espectadors, ocupacions, *share*...
- Per què?: saber quines motivacions tenen, què els ha portat a interactuar amb nosaltres, quins interessos i expectatives esperen complir.
- Com ha estat l'experiència?: conèixer com s'han assabentat, amb qui han vingut, si els ha estat fàcil accedir-hi i comprar l'entrada.
- I, lògicament, quin ha estat el seu grau de satisfacció?: repetirien?, recomanarien l'experiència?



Per fer recerca sobre els nostres públics, podem basar-nos en tot tipus de mètodes, com bé apunta la consultora Forrester Research:

- Quantitatius: venda d'entrades, Google Analytics, *tracking d'e-mail marketing*, mètriques en xarxes socials i en anuncis *online*.
- Qualitatius: qüestionaris, enquestes, entrevistes, *focus groups*, tests d'usabilitat.
- De comportament, allò que la gent fa: estudis de camp, observació, *eye tracking*.
- Actitudinals, allò que la gent diu: entrevistes, qüestionaris.

Si volem aprofundir en aquest tipus de recerques, la guia de referència sobre anàlisi de públics de la cultura l'ha publicat The Wallace Foundation. Feu-me cas: no us la perdeu. Però fem un pas més enllà per intentar analitzar què ens diuen totes aquestes dades. Tinguem en compte que som un sector que ha passat de pràcticament no tenir dades sobre els seus públics a tenir-ne infinitat i, en el fons, a no saber què fer-ne ara, d'un cabal tan important de dades —no pas d'informació. Per això, insisteixo: utilitzem i analitzem no-més aquelles dades que realment necessitem per a respondre a les preguntes que ens volem fer sobre els nostres públics.

## Dissenyant l'experiència d'usuari

M'agrada la idea que els gestors culturals som enginyers de ponts i camins, ja que establim vincles i punts de connexió entre els diferents agents de la cadena de valor del nostre sector, especialment entre creadors i públics. Però també m'il·lusiona la idea de ser cartògrafs de l'experiència d'usuari. Com? Cal ser capaços de mapar quines són les característiques principals dels nostres públics i dels segments corresponents. Hi ha dos instruments fonamentals per a fer-ho a partir de qüestionaris qualitius, entrevistes en profunditat i observacions:

- «Mapa de la persona»: per determinar perfils, dades demogràfiques, objectius i reptes, com la podem ajudar, quin relat li pot interessar més.
- «Mapa d'empatia»: per determinar quines són les seves preocupacions, influències, com és el seu entorn i com es comporta i, principalment, quines constitueixen les seves principals expectatives i frustracions.

El mapatge principal, però, el tenim a l'hora de dissenyar l'experiència d'usuari. Es tracta del «mapa del viatge de l'usuari», que ens permet identificar tots els punts de contacte, presencials i *online*, que tenen lloc al llarg de l'experiència, entesa en tota la seva amplitud, és a dir, abans, durant i després del moment d'interacció amb l'obra artística o la proposta cultural.

Quan vaig a un museu, probablement vull visitar una exposició que m'atreu, però l'experiència va més enllà del fet d'entrar en un espai tancat on puc contemplar una sèrie de quadres ordenats d'una determinada manera i amb un relat concret, i on a més puc interactuar amb recursos que em fan més amena i interessant la visita. L'experiència comença en el moment en què m'assabento que existeix l'exposició; continua quan m'informo a través de la pàgina web del museu o del *newsletter* al qual estic subscript, compro anticipadament l'entrada per assegurar-me que puc fer la visita quan em ve de gust, trobo informació addicional per preparar-la, m'assabento que puc *paquetitzar* la visita amb un dinar al restaurant del museu... i finalitza més enllà de les quatre parets de l'exposició comentant amb altres visitants l'interès o no de l'experiència, descobrint l'organització d'activitats paral·leles a l'entorn de l'exposició i, per què no, en comprovar que el meu grau de satisfacció és òptim, cercant informació per fer-me amic del museu.

El temps que destino a una experiència cultural va des que surto de casa fins que hi torno. De la mateixa manera, el preu no és només l'import de la meva entrada, sinó també el de l'entrada de la meva acompanyant, el cost del cangur dels meus fills mentre fem la visita, el de l'aparcament, el de dinar... Mapar tots els detalls de l'experiència ajuda l'organització a prendre consciència de la complexitat del seu disseny, a detectar punts febles i punts forts, a entendre el rol que juguen tots els agents que interactuen amb l'usuari, a identificar oportunitats d'optimització de l'experiència.

## Canals i mitjans de comunicació

He insistit en la necessitat de generar i propiciar converses amb les nostres comunitats. Converses amb relat..., però a través de quins canals i mitjans? Perquè, ja ho hem dit, cada vegada en tenim més:

- Mitjans propis *offline*: cartells, *flyers*, anuncis al carrer i premsa escrita, autobusos, banderoles, opis...
- Mitjans propis *online*: web, blog, *e-mail marketing*, xarxes socials.
- Mitjans pagats: publicitat, *offline*, SEM, ads.
- Mitjans guanyats: fonamentalment, tot tipus de prescriptors (crítics, creadors d'opinió, *bloggers*, *youtubers*, *instagramers*...).

Quins hem d'utilitzar? Aquells que ens ajudin a optimitzar la relació i la conversa amb les nostres comunitats. Hem de tenir presència en tots les xarxes socials, per exemple? En principi, no; només en aquelles on creiem que podem formar part de la conversa amb els nostres públics i no públics, i on podem ser realment rellevants. No ens deixem enlluernar per la tecnologia, perquè, cada vegada més, es tracta d'una *commodity*. El que és veritablement diferencial són les persones, les comunitats.

En qualsevol cas, independentment dels canals i mitjans que utilitzem i prioritzem, per tal d'articular òptimament el nostre relat hem d'intentar que tota la nostra comunicació sigui coherent, consistent i perfectament recognoscible a partir de la transmissió dels nostres valors.

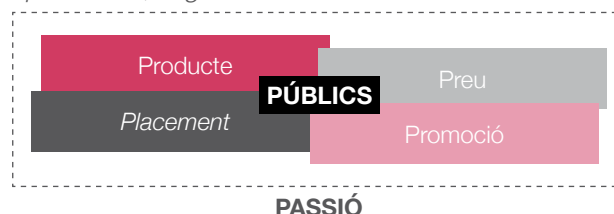
## Doncs sí, parlem de màrqueting. I què?

Hi ha una certa tendència, per sort cada vegada menys vigent, a desvincular el màrqueting de la gestió cultural. Crec ferventment en la potència de la visió marquetiniana en cultura per a optimitzar la comunicació amb els nostres usuaris. Perquè el màrqueting no és ni bo ni dolent: depèn de l'ús que en fem. Si l'entendem com un conjunt de tècniques i metodologies que ens permeten estar atents als desitjos, neguits, necessitats i prioritats dels nostres usuaris, benvingut sigui. No és una qüestió de banalitzar o simplificar el que fem i el nostre discurs. Es tracta de saber trobar els relats adequats (i ho expresso en plural a posta) per connectar amb les comunitats corresponents (i també ho expresso en plural).

La majoria de sectors de l'activitat anhelan el factor emocional que forma part intrínseca de qualsevol proposta artística o cultural. Per tant, aprofitem aquest tret distintiu en favor nostre.

No entrarem ara a plantejar les conegudes 4P del màrqueting. Però sí que m'agradaria fer al·lusió a la teoria de les 6P del màrqueting d'experiències que defensa un dels marquetinians més referencials: Brian Solis. Ell parla de les 6P partint de les 4P clàssiques (producte, preu, promoció, *placement*), a les quals afegeix una P central i vertebradora, la dels públics, i una P perimetral que dóna cohesió a tot el procés, la de la passió.

*Les 6P del màrqueting d'experiències, segons Brian Solis*



Font: elaboració pròpia.

De nou, el factor emocional. Hi ha una cita de la poetessa Maya Angelou que descriu perfectament la importància de treballar proactivament els sentiments:

«La gent oblidarà el que diguis. Oblidarà el que facis. Però mai no oblidarà com la vas fer sentir.»



Aprofitem aquest factor emocional de l'experiència de l'usuari. De fet, el màrqueting tradicional, que estava basat en la interrupció i que parava especial atenció a l'oferta, ha deixat pas al màrqueting d'atracció o *inbound marketing* (un concepte que ha instaurat amb èxit la consultora Hubspot), que es fonamenta en tot el contrari: la demanda i, per tant, els usuaris. No es tracta tant d'emetre i difondre missatges explicant-nos a nosaltres mateixos, com d'establir converses amb les nostres comunitats, parlant i compartint allò que realment els interessa i en què veritablement els podem ser d'utilitat.

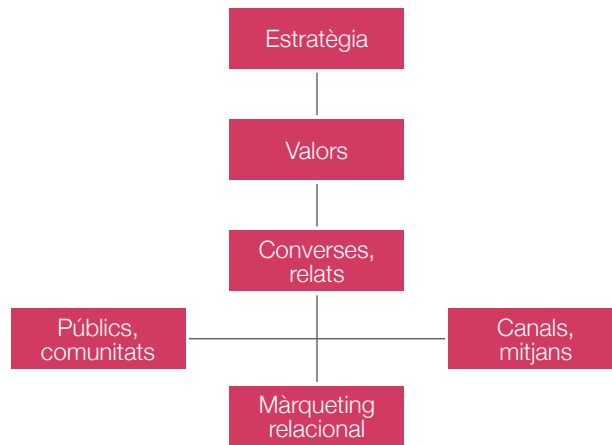
El famós acrònim AIDA ho explica perfectament: com ser capaços de cridar i captar l'Atenció per generar Interès, provocar el Desig i portar a l'Acció. Es tracta d'intentar eliminar o salvar totes aquelles barreres d'accessibilitat, d'informació, de coneixement, de bagatge, de prejudicis..., que impossibiliten que el nostre projecte cultural pugui arribar als nostres usuaris.

No podem parlar de màrqueting relacional sense fer referència, encara que sigui testimonial, a l'ús del CRM (acrònim de *customer relationship management*). Més enllà de ser un *software*, el seu principal valor afegit és que es tracta d'una estratègia de negoci centrada totalment en el client. Harmonitzar dades i informació dels usuaris per prendre decisions sobre com connectar i comunicar-nos-hi requereix una visió CRM que ens permeti optimitzar la interrelació amb els públics, augmentar i adaptar la nostra oferta de serveis i activitats, anticipar i preveure les seves necessitats i millorar el nostre servei i la seva experiència.

## En definitiva...

1. Els públics són el centre de la nostra estratègia de comunicació. Orientem-nos descaradament cap a l'usuari sense oblidar la nostra essència.
2. Establim relats amb els públics. Compartim els nostres valors amb les nostres comunitats.
3. Segmentem. Fem servir el màrqueting relacional per optimitzar les interaccions que vulguem tenir amb tots i cadascun dels nostres públics.
4. Coneguem els nostres públics. Actuem, des del rigor però sense renunciar a la intuïció, convertint les dades en informació i la informació en coneixement. Tinguem en compte les noves formes de consum cultural.
5. Escoltem activament i proactivament. Adaptem-nos constantment a una societat canviant, siguem flexibles. Siguem allà on són els nostres públics, tant presencialment com *online*. Pensem positivament en màrqueting perquè màrqueting és justament això: escoltar i escoltar.
6. Dissenyem l'experiència d'usuari. No oblidem que el nostre valor diferencial és la generació d'emocions de l'usuari. Considerem la seva experiència en tota la seva extensió: abans, durant i després. Prestem atenció a tots els punts de contacte. Concedim la importància que es mereix al nostre personal d'atenció a l'usuari; això també és comunicació.
7. Siguem enginyers. Vinculem creadors i públics.
8. Aprenguem fórmules de gestió dels públics. Siguem conscients que, més enllà de la creació i de la captació de públics, més enllà de la fidelització, el nostre gran dèficit està a aconseguir la retenció dels nous públics.
9. Col·laborem entre nosaltres. Aprenguem i reaprenguem, comptem amb metodologia, eines i recursos per a compartir experiències sobre comunicació i gestió de públics.
10. Obsedim-nos per la rellevància. No ens conformem amb el que ja fem per inèrcia. No oblidem que treballlem, més enllà de per a la nostra organització, sobretot per a les nostres comunitats, per als nostres públics.

Si som capaços de desenvolupar l'estratègia del nostre projecte cultural incorporant els públics com a eix vertebrador i d'identificar els valors diferencials que el caracteritzen, disposarem dels elements bàsics i fonamentals per a convertir-ho tot plegat en claus per a establir converses i relats amb les nostres comunitats, fet que comportarà que coneguem, d'una banda, els nostres públics i comunitats, i de l'altra, els canals i mitjans idonis per a fer-ho.



Font: elaboració pròpia.

La forma de portar-ho a terme no és altra que el màrqueting relacional, però sempre a partir de fer-nos les preguntes adients per tal de prendre les decisions adequades. En una conferència recent, Alfons Cornella posava el dit a la nafra quan afirmava: «El coneixement és una *commodity*. Les preguntes, no.» Aquest és el nostre repte: fer-nos sempre les preguntes adequades sobre els nostres públics.

## Bibliografia

Anderson, Ch. (2008). *The Long Tail*. Hachette.

Carr, E.; Pauls, M. (2011). *Rompiendo la quinta pared: Marketing para las artes en la era digital*. Fundación Autor.

Cashman, S. (2010). *Thinking Big! A Guide to Strategic Marketing Planning for Arts Organisations*. Arts Marketing Association.

Godin, S. (2016). *Todos somos un poco raros. El auge de las comunidades y el fin de lo normal*. Alienta editorial.

Harlow, B. (2015). *Taking Out the Guesswork. A Guide to Using Research to Build Arts Audiences*. The Wallace Foundation. Recuperat de <http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/Documents/Taking-Out-the-Guesswork.pdf>.

Levine, R.; Locke, Ch.; Searls, D.; Weinberger, D. (1999). *The Cluetrain Manifesto: The End of Business as Usual*. Recuperat de <http://www.cluetrain.com/>.

Osterwalder, A.; Pigneur, Y.; Clark, T.; Smith, A. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Deusto (3a edició).

Planellas, M.; Muni, A (2016). *Las decisiones estratégicas. Los 30 modelos más útiles*. Penguin (3a edició).

Rodríguez, J. L. (2016). *To sell or not to sell? An introduction to business models (innovation) for arts and cultural organisations*. IETM. Recuperat de [https://www.ietm.org/en/system/files/publications/ietm\\_business-models\\_rodriguez\\_ietm2016.pdf](https://www.ietm.org/en/system/files/publications/ietm_business-models_rodriguez_ietm2016.pdf).

Searls, D.; Weinberger, D. (2015). *New Clues*. Recuperat de [https://ca.wikisource.org/wiki/New\\_clues](https://ca.wikisource.org/wiki/New_clues).

Simon, N. (2016). *The Art of Relevance*. Museum 2.0 Santa Cruz, Califòrnia. Més informació a: <http://www.artofrelevance.org/> <http://museumtwo.blogspot.com.es/>.



Sinek, S. (2009). *How great leaders inspire action* [arxiu de vídeo]. Recuperat de [https://www.ted.com/talks/simon\\_sinek\\_how\\_great\\_leaders\\_inspire\\_action](https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action).

Solis, B. (2015). *X: The Experience when Business Meets Design*. Wiley.



# Capítol 3

## Cultura en dades



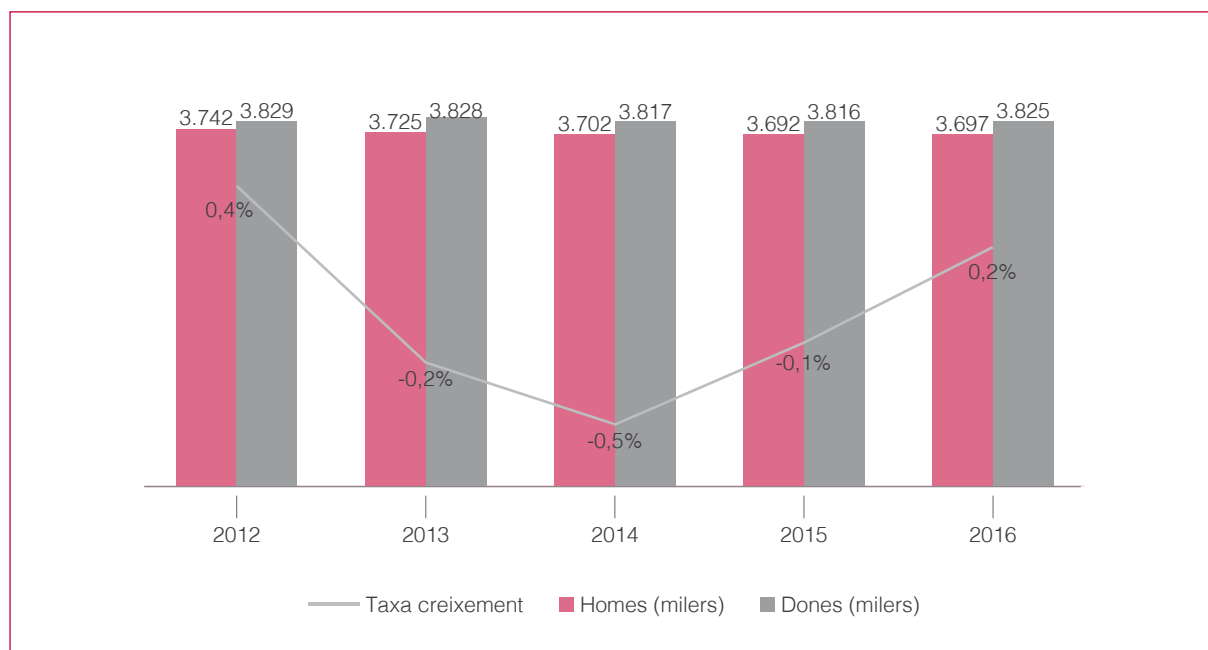


## Dades poblacionals

### Evolució de la població

L'any 2016 Catalunya tenia poc més de 7,5 milions d'habitants, el 50,8 % dels quals són dones i el 49,2 % restant són homes. Per primer cop des del 2012, el nombre de catalans ha augmentat respecte a l'any anterior.

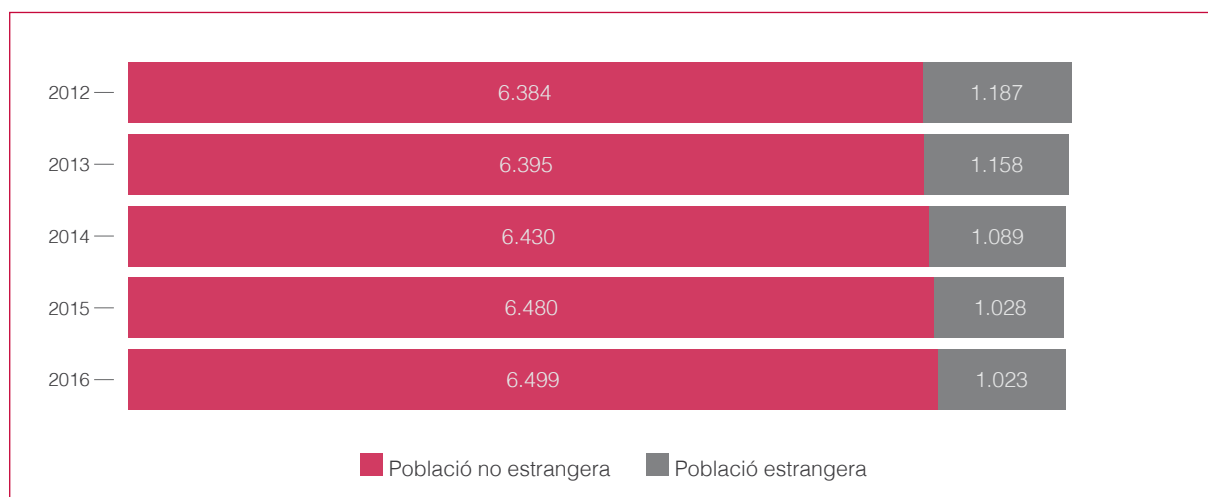
### Població de Catalunya segons gènere. 2012-2016



Font: Institut d'Estadística de Catalunya, *Padró municipal d'habitants*

Fins al 2008 la població catalana va créixer gràcies a l'arribada de ciutadans estrangers —les dades del Padró indiquen que el nombre d'immigrants a Catalunya es va multiplicar per sis entre el 2000 i el 2008—, però amb l'arribada de la crisi econòmica la població resident ha anat disminuint any rere any perquè la caiguda anual del nombre d'immigrants que arriben a Catalunya és superior al creixement natural de la població. L'any 2016 el 35 % de la població adulta de Catalunya és nascuda fora, un 18 % a la resta de l'Estat i un 17 % a l'estranger.

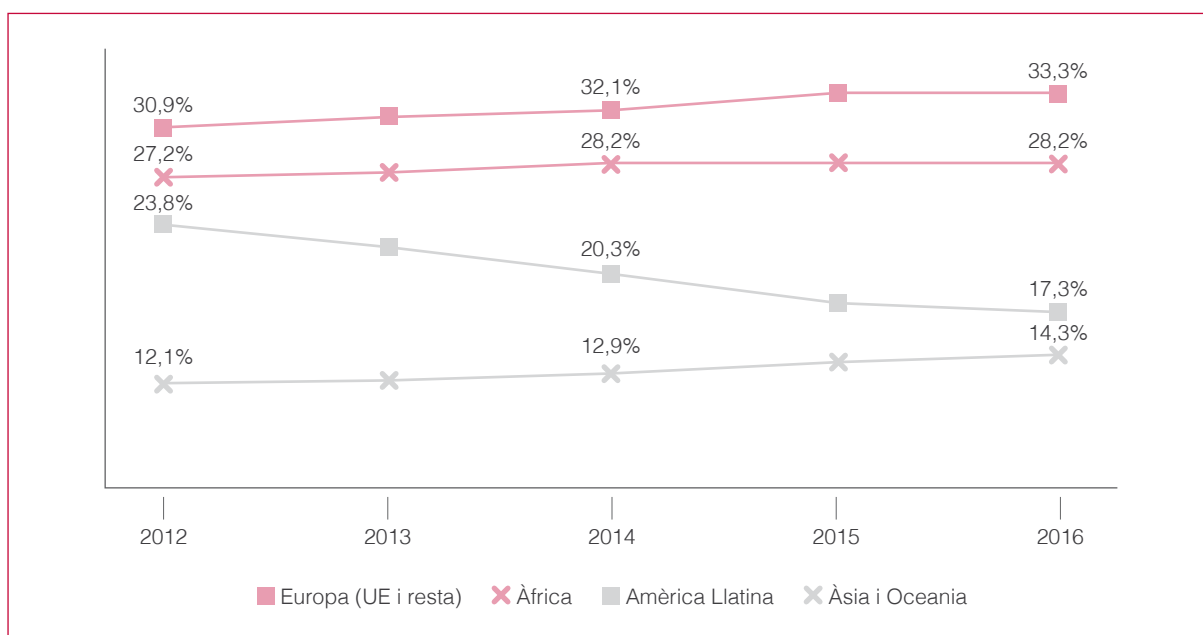
### Població catalana segons l'origen. 2012-2016



Font: Institut d'Estadística de Catalunya, *Padró municipal d'habitants*

L'evolució de la població nouvinguda ha estat diferent segons les comunitats d'origen. Europeus i africans són els col·lectius més nombrosos avui a casa nostra, tal com ja ho eren l'any 2012. Mentre que el 2012 representaven el 30,9 % i el 27,2 % respectivament de la població estrangera, l'any 2016 aquests percentatges han augmentat fins al 33,3 % i el 28,2 %. El col·lectiu d'immigrants procedents de Llatinoamèrica és el que més ha disminuït: ha passat de constituir el 23,8 % de la població estrangera l'any 2012 a representar-ne el 17,3 % el 2016. El col·lectiu asiàtic, en canvi, tot i significar només el 14,3 % del total de població immigrada, creix de forma continuada des del 2012.

### Població immigrada resident a Catalunya segons el lloc de procedència. 2012-2016



Font: Institut d'Estadística de Catalunya, *Padró municipal d'habitants*

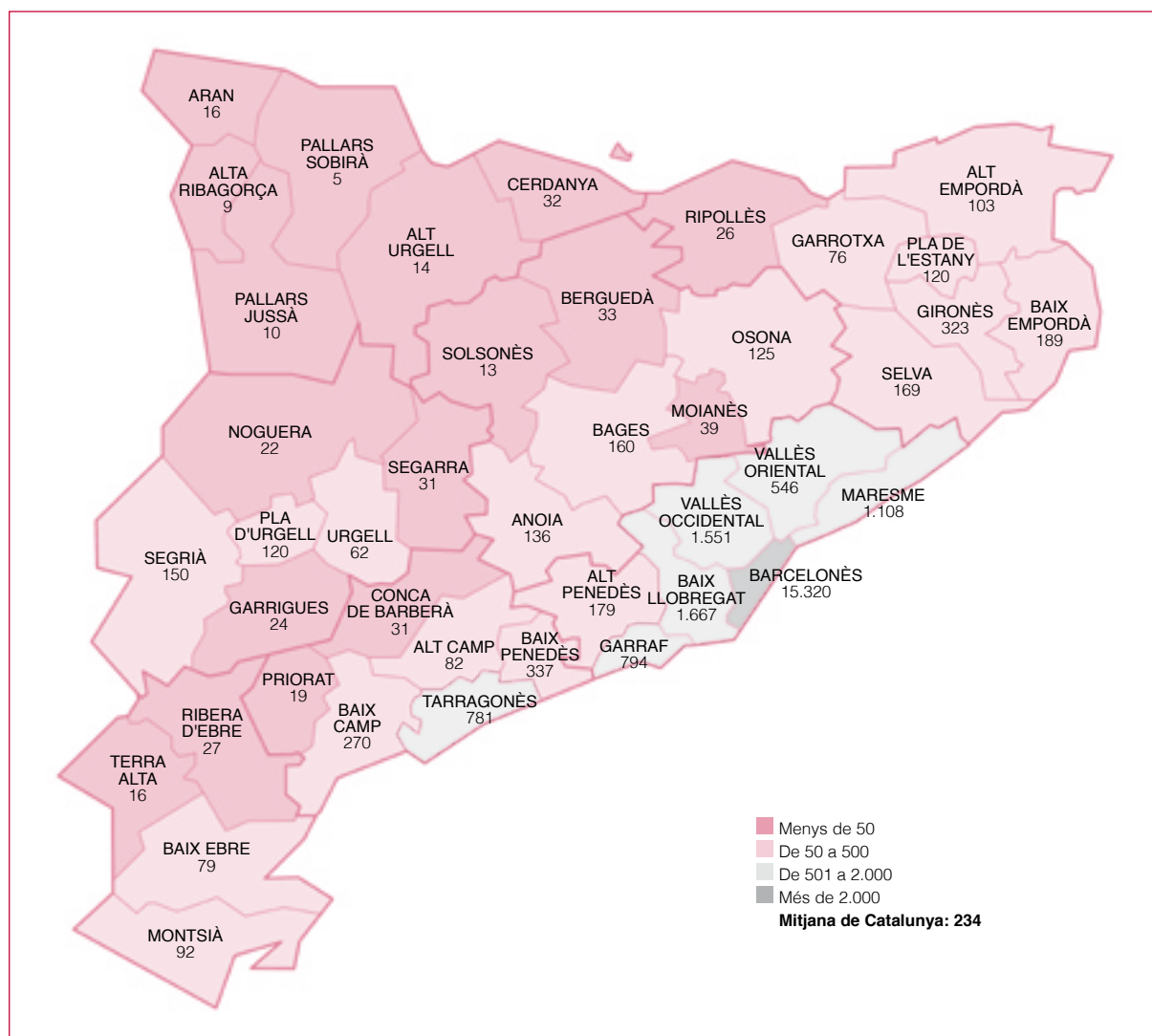
Pel que fa als països d'origen, en termes absoluts el 2016 la població marroquina continua sent la més nombrosa a Catalunya, amb més de 210.000 persones (0,4 % més que l'any anterior), seguida de l'equatoriana, que amb més de 82.000 persones ha passat per davant de la població d'origen romanès. A diferència de l'any passat, el nombre d'individus d'algunes comunitats procedents de països sud-americans, com és el cas de Colòmbia i Argentina, amb prop de 60.000 immigrants cadascuna, ha tornat a superar el de la població xinesa o pakistanesa.

### Densitat poblacional

La densitat de població a Catalunya deixa enrere les lleugeres disminucions experimentades els darrers anys i l'any 2016 es situa en 234,3 hab./km<sup>2</sup>, un punt i mig percentual per sobre de l'any anterior. Aquest creixement no afecta la forta diversitat territorial, on no s'ha produït cap canvi significatiu.

El Barcelonès, amb més de 15.000 hab./km<sup>2</sup>, continua sent la comarca amb la concentració més elevada de població, seguida del Baix Llobregat i el Vallès Occidental, on aquesta es manté en més dels 1.500 hab./km<sup>2</sup>, lleugerament per sobre de l'any anterior. A l'altre extrem, hi ha les comarques de l'Alta Ribagorça i el Pallars Sobirà, amb els mateixos valors que el 2015, per sota dels 10 hab./km<sup>2</sup>.

## Densitat de població de les comarques catalanes. 2016



Font: Institut d'Estadística de Catalunya, *Padró municipal d'habitants*

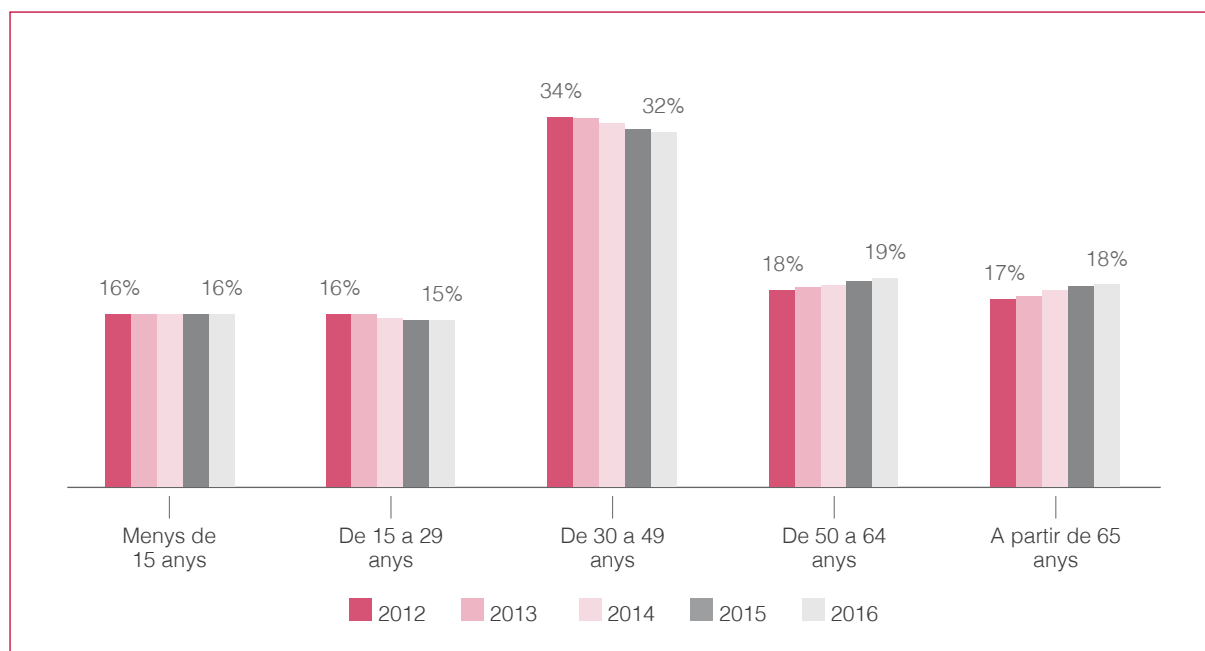
## Estructura poblacional per edats

Des del 2012, la població catalana ha experimentat certs canvis en l'estructura per edats. Segons dades de 2016, el 66 % de la població catalana es troba en la franja d'edat que es podria considerar població activa (entre 16 i 65 anys), mentre que el 34 % restant formaria part de les anomenades classes passives. Entre la població activa hi ha més homes (50,4 %) que dones (49,6 %).

L'any 2016 els col·lectius d'entre 50 i 64 anys i el de més de 65 anys són els únics que han crescut respecte de l'any anterior, amb un percentatge de variació del 2,1 % i l'1,3 % respectivament. Aquestes dades indiquen que s'està produint un cert envelliment de la població.



### Estructura de la població de Catalunya per grups d'edat. 2012-2016

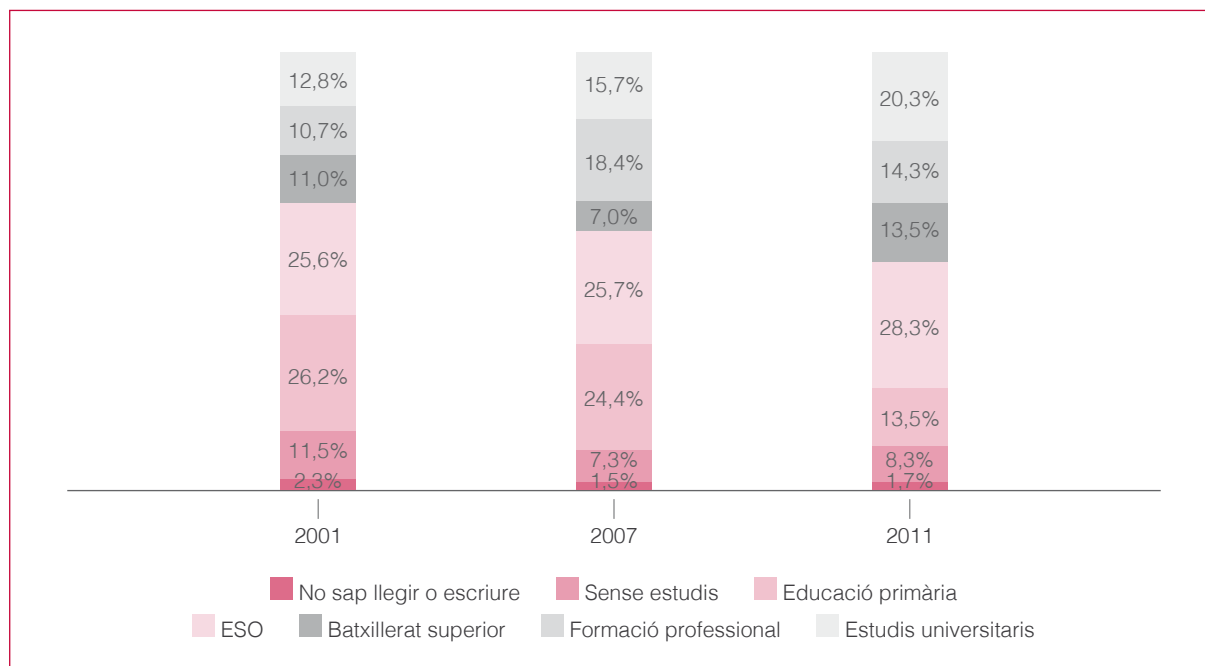


Font: Institut d'Estadística de Catalunya, *Padró municipal d'habitants*

### Nivells educatius

Entre el 2001 i el 2011 s'ha produït una petita reducció del nombre de ciutadans que no tenen estudis, que ha passat del 13,8 % al 10,0 %. Malgrat això, cal destacar que l'any 2007 va arribar a ser només del 8,8 % i que en els darrers quatre anys s'ha incrementat de nou.

### Nivell d'instrucció de la població de Catalunya. 2001-2011



Font: Institut d'Estadística de Catalunya, *Nivell d'instrucció de la població*

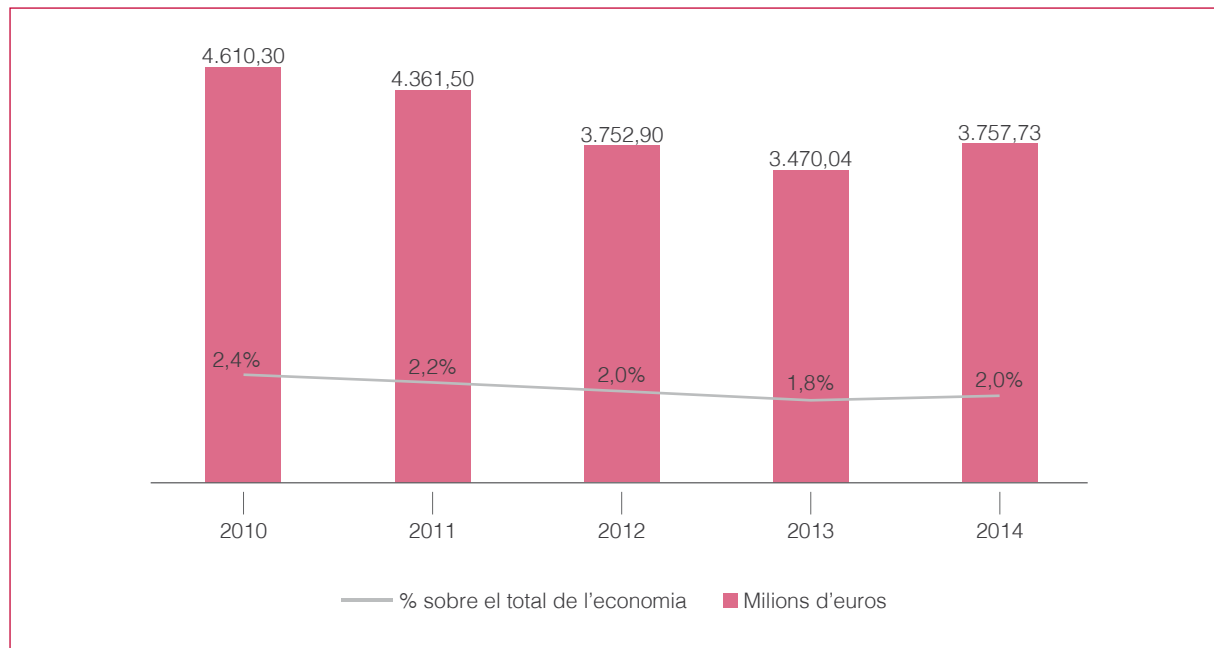


## Pes econòmic de la cultura

### Volument econòmic dels sectors culturals

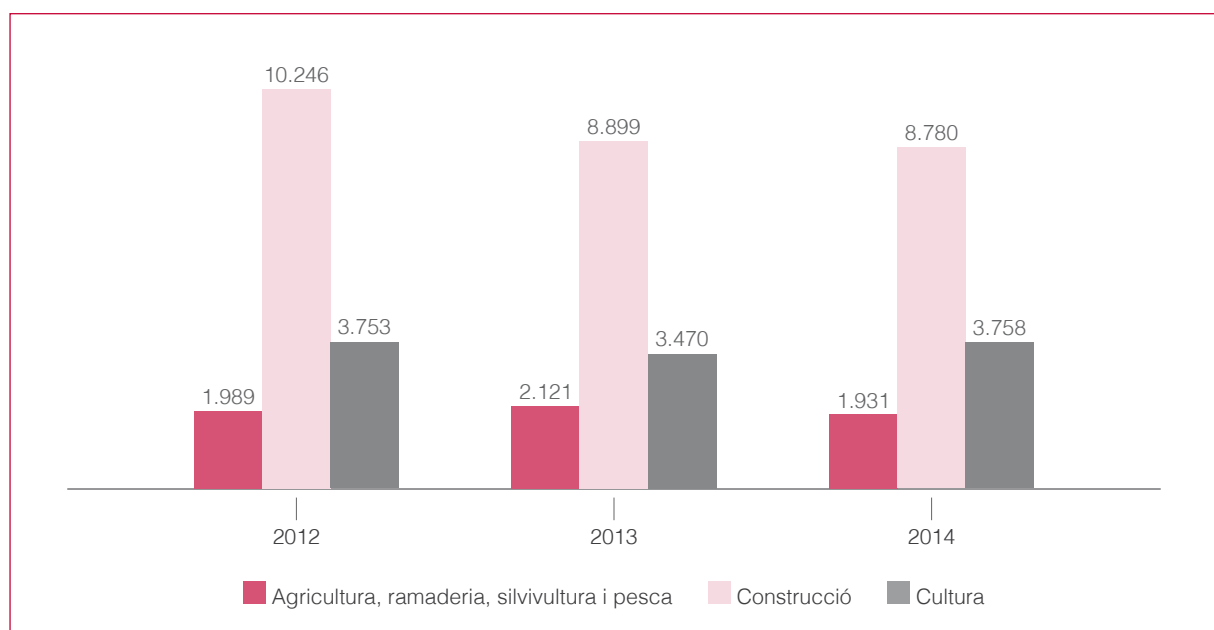
El valor afegit brut (VAB) indica la riquesa generada durant un període i en un territori determinat; per tant, el VAB cultural indica la riquesa generada pels sectors que treballen en l'àmbit de la cultura en el territori considerat. L'any 2014 el valor afegit brut generat per les activitats culturals a Catalunya va suposar 3.758 milions d'euros; és a dir, un 2,0 % de la riquesa generada pel conjunt de l'economia catalana.

### VAB del sector cultural a Catalunya. 2010-2014



Font: Institut d'Estadística de Catalunya, *Producció i valor afegit brut de les empreses culturals 2014*

### VAB de diferents sectors econòmics a Catalunya, en milions d'euros. 2012-2014



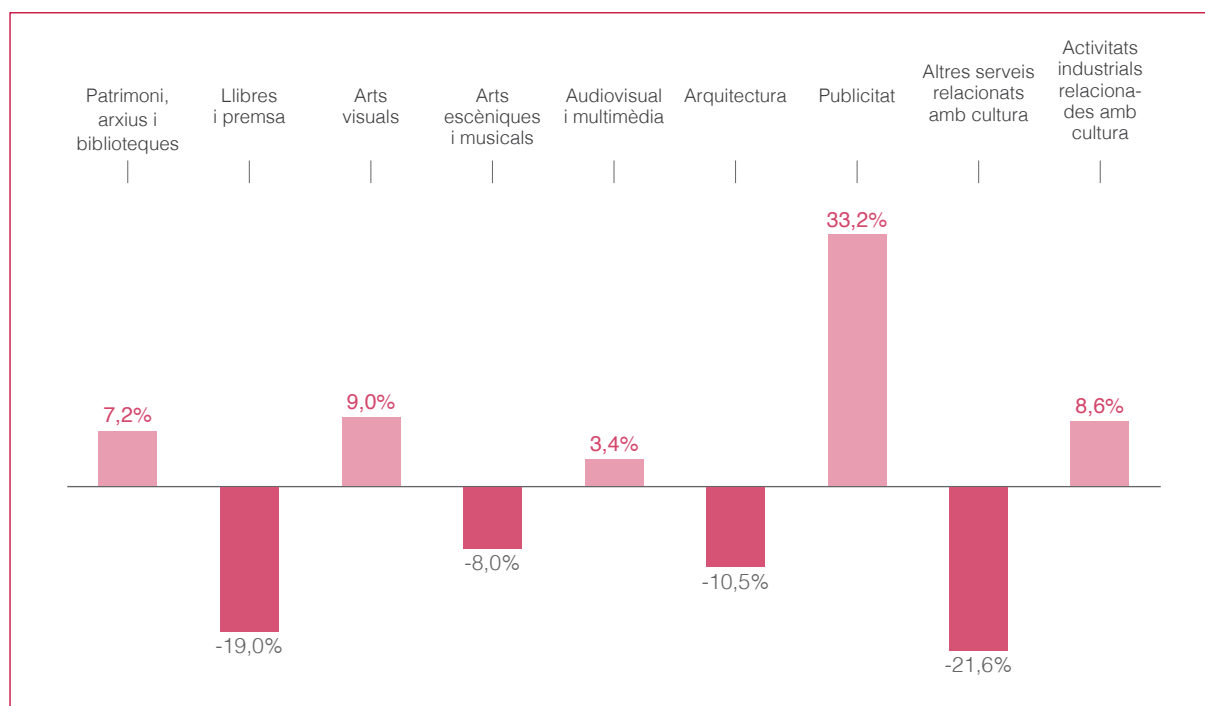
Font: Institut d'Estadística de Catalunya, *Anuari estadístic de Catalunya*



En comparació amb altres sectors, el VAB cultural aporta al conjunt de l'economia catalana el doble que el de l'agricultura, ramaderia, silvicultura i pesca, mentre que només aporta una cinquena part del VAB del sector de la construcció.

Més enllà de la lleu recuperació que s'ha produït amb les dades del 2014 respecte de l'any anterior, si es comparen aquestes dades amb les de l'any 2008 queda palès que la crisi econòmica ha afectat al sector cultural per sobre del que ho ha fet de mitjana al global de l'economia catalana. L'evolució del VAB català entre els anys 2008 i 2014 s'ha anat reduint de forma ineludible, de manera que el VAB del darrer any analitzat s'ha situat en 190.000 milions d'euros. Per la seva banda, el pes del sector cultural en l'economia catalana s'ha reduït de forma continuada durant el mateix període: l'any 2008 la cultura representava el 2,7 % del VAB català, mentre que l'any 2014 només representava el 2,0 %. En sis anys el sector cultural ha perdut 1.650 milions de valor afegit brut, xifra que suposa la caiguda del 30,5 % d'aquesta magnitud.

### Variació del VAB per grups d'activitats culturals. 2012-2014

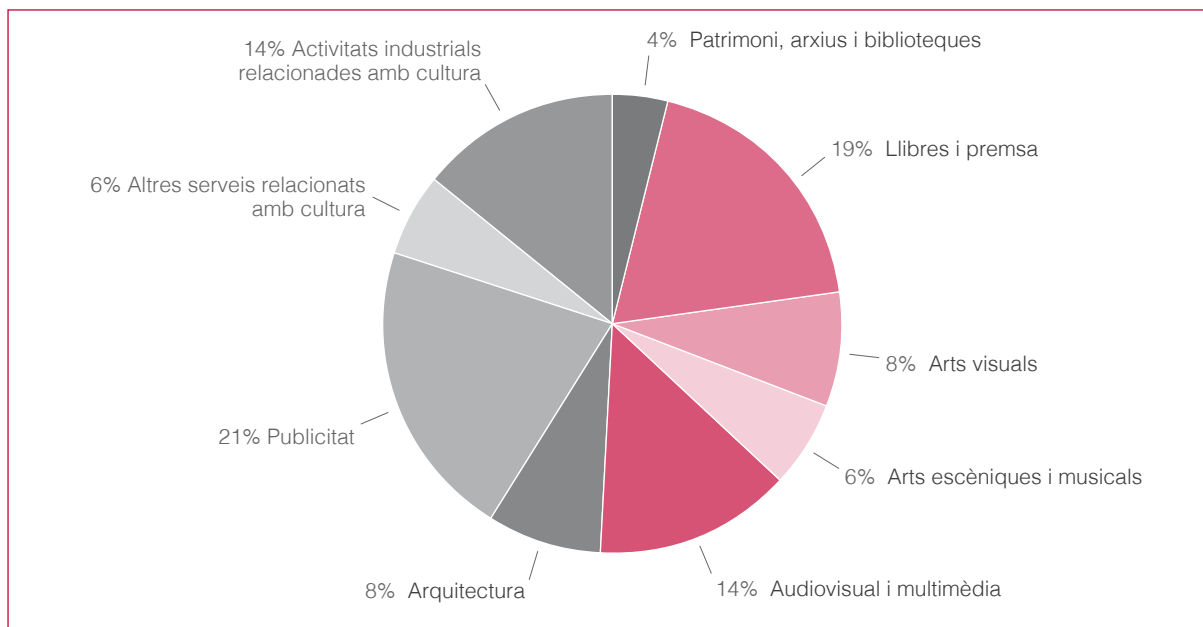


Font: Institut d'Estadística de Catalunya, *Producció i valor afegit brut de les empreses culturals 2014*

De l'anàlisi de les dades desagregades per grups d'activitats es desprèn que tots els àmbits de la cultura i la creació han patit els efectes de la crisi econòmica d'una manera significativa, i que els sectors més afectats en referència al 2008 han estat l'arquitectura, l'audiovisual i multimèdia, i el llibre i la premsa. Malgrat aquesta situació, en els darrers tres anys —de 2012 a 2014— s'ha produït la recuperació d'algunes de les activitats culturals: la publicitat s'incrementa en un 33,2 %, les arts visuals ho fan en un 9,0 %, les activitats industrials relacionades amb la cultura creixen un 8,6 % i el patrimoni, arxius i biblioteques, un 7,2 %. Per contra, continua caient l'aportació al VAB de les activitats del llibre i de la premsa, l'arquitectura, i les arts escèniques i musicals en un 19,0 %, un 10,5 % i un 8,0 %, respectivament.

Pel que fa a l'aportació de cada grup d'activitat, el que més contribueix al VAB cultural és el sector de la publicitat (21 %), seguit del llibre i la premsa (19 %) i l'audiovisual i multimèdia (14 %). Patrimoni, arxius i biblioteques encapçala la llista per la part baixa (4 %), seguit de les arts escèniques i musicals (6 %) i els serveis relacionats amb la cultura (6 %). Cal destacar que el sector del llibre continua perdent pes en el conjunt de l'activitat econòmica cultural: l'any 2012 representava el 23,4 % del VAB cultural, mentre que l'any 2014 només suposa el 18,9 %. D'altra banda, el sector de la publicitat incrementa la seva incidència econòmica i passa de ser el 15,8 % al 21,0 % del VAB cultural català.

### VAB per grups d'activitats culturals. 2014

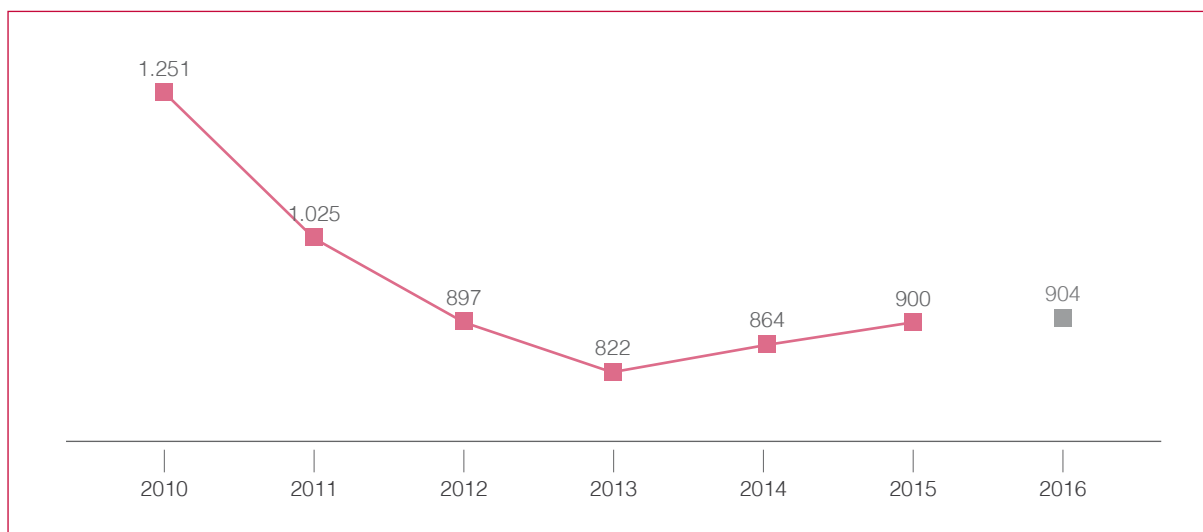


Font: Institut d'Estadística de Catalunya, *Producció i valor afegit brut de les empreses culturals 2014*

### Despesa pública en cultura

Entre 2005 i 2009 els pressupostos públics en cultura a Catalunya es van incrementar de forma constant. A partir del 2010 es va iniciar un procés de reducció de les aportacions públiques a la cultura que s'ha mantingut fins a l'actualitat. Els 1.251 milions d'euros que totes les administracions públiques amb competències culturals a Catalunya van destinar a aquest sector l'any 2010 van caure fins als 822 milions d'euros l'any 2013, fet que suposa una reducció del 34,3 %. A partir de l'any 2014 s'han deixat enrere els pressupostos minvants, produint-se un canvi de tendència que indica una lleu recuperació, tot i que els nivells pressupostaris dels anys 2009 i 2010 queden molt lluny.

### Despesa pública en cultura a Catalunya, en milions d'euros. 2009-2016

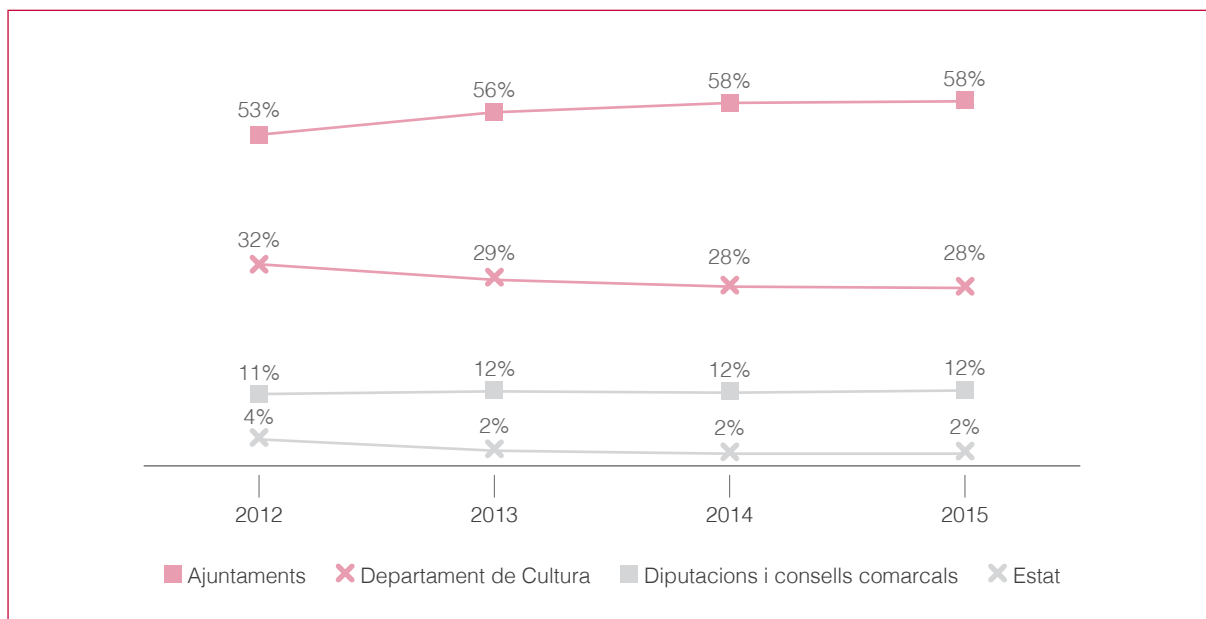


Font: Elaboració pròpia a partir de dades del Departament de Cultura; *Estadístiques culturals de Catalunya 2017*; Generalitat de Catalunya, *Portal dels pressupostos de la Generalitat de Catalunya 2016*; Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas. Oficina Virtual de Coordinación Financiera con las Entidades Locales, *Datos presupuestarios de las entidades locales*; i Departament de Cultura, *DeCultura 35 Subvencions i inversions nominatives en cultura als Pressupostos Generals de l'Estat. 2011-2016*.



Tot i la reducció pressupostària experimentada al llarg d'aquests anys, el repartiment entre administracions de la despesa cultural no ha variat substancialment. Cal destacar que, respecte de l'any anterior, el 2015 no s'ha produït cap variació en el percentatge aportat per cada administració a la cultura. Així doncs, els ajuntaments segueixen essent els que més aporten a la cultura, fins a un 58 % l'any 2015, seguits del Departament de Cultura, amb un 28 %, i les diputacions provincials i consells comarcals, que en van aportar el 12 %. Les aportacions en subvencions i inversions nominatives de l'Estat central sempre han estat una partida minoritària de la despesa pública en cultura a Catalunya, tot i que important, sobretot la destinada als grans equipaments públics, en els quals participa com a patró. Com hem reportat en altres informes del CoNCA, en els darrers anys les aportacions de l'Estat central han experimentat una important reducció, del 60 %, entre el 2012 i el 2015, que ha posat en dificultats els comptes d'algunes institucions culturals públiques.

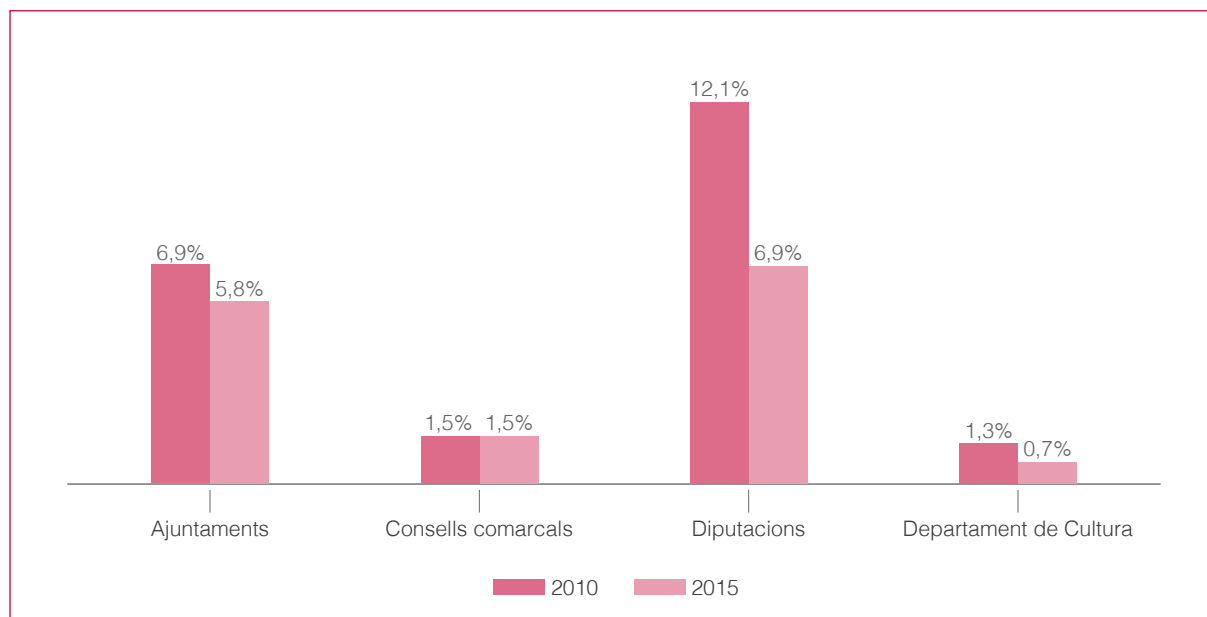
### Repartiment de la despesa pública en cultura per administracions. 2012-2015



Font: Elaboració pròpia a partir de les dades del Departament de Cultura, *Estadístiques culturals de Catalunya 2017*

Aquesta disminució en el pressupost públic de cultura té un clar reflex en el percentatge del pressupost que cada una d'aquestes administracions destina a l'àmbit de la cultura. En tots els casos s'ha produït un disminució significativa, cosa que vol dir que la reducció en cultura ha estat superior que en altres àrees d'acció d'aquestes administracions.

Pressupost destinat a cultura del pressupost total de les administracions catalanes. 2010 i 2015

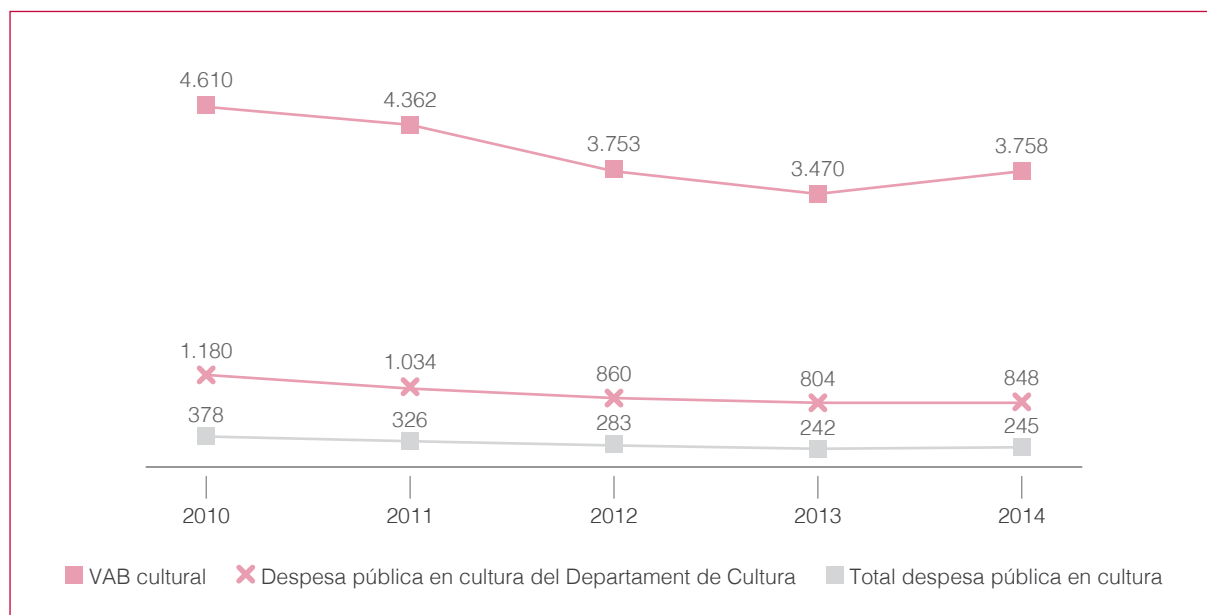


Nota: Càlculs realitzats amb les dades de pressupost aprovat

Font: Generalitat de Catalunya, *Portal dels pressupostos de la Generalitat de Catalunya 2016* i Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas. Oficina virtual de coordinación financiera con las entidades locales, *Datos presupuestarios de las entidades locales*

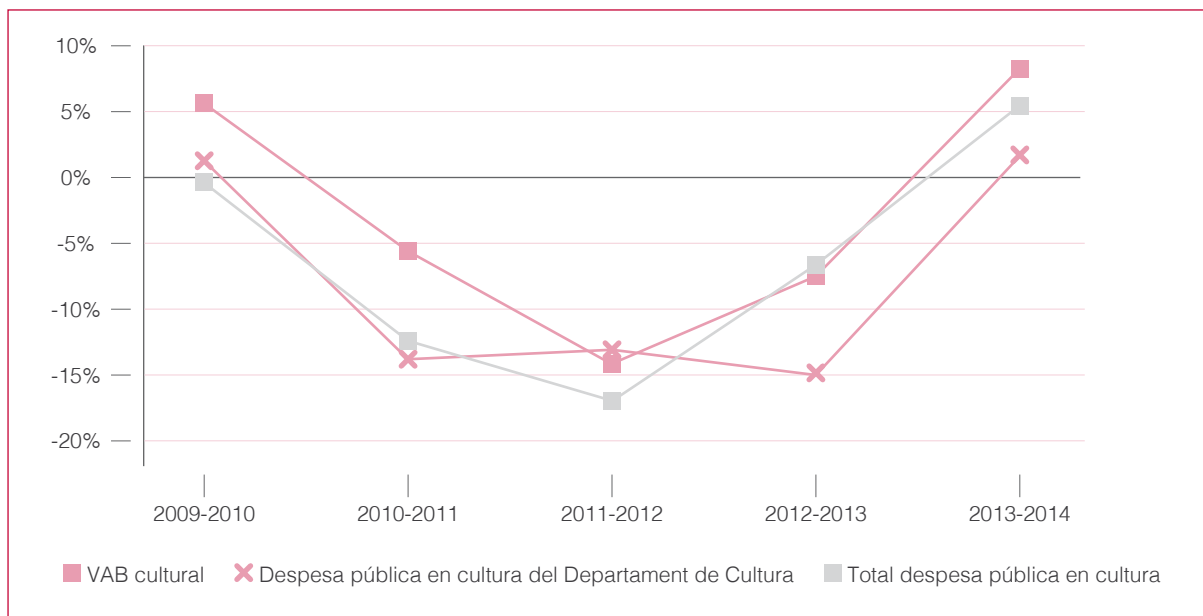
Si es compara l'evolució del VAB cultural amb la despesa pública de cultura, es pot deduir la possible relació entre ambdues magnituds. El total de la despesa pública en cultura és assimilable a una quarta part del muntant del VAB (un 26 % l'any 2010 i un 23 % l'any 2014), i constitueix entre un 8 % i un 7 %, segons l'any, de la despesa que efectua el Departament de Cultura.

VAB cultural i despesa pública en cultura, en milions d'euros. 2010-2014



Font: Elaboració pròpia a partir de dades de l'Institut d'Estadística de Catalunya, *Producció i valor afegit brut de les empreses culturals 2014*; i del Departament de Cultura, *Estadístiques culturals de Catalunya 2017*

Variacions interanuals del VAB cultural i de la despesa pública en cultura, en percentatge. 2009 i 2014

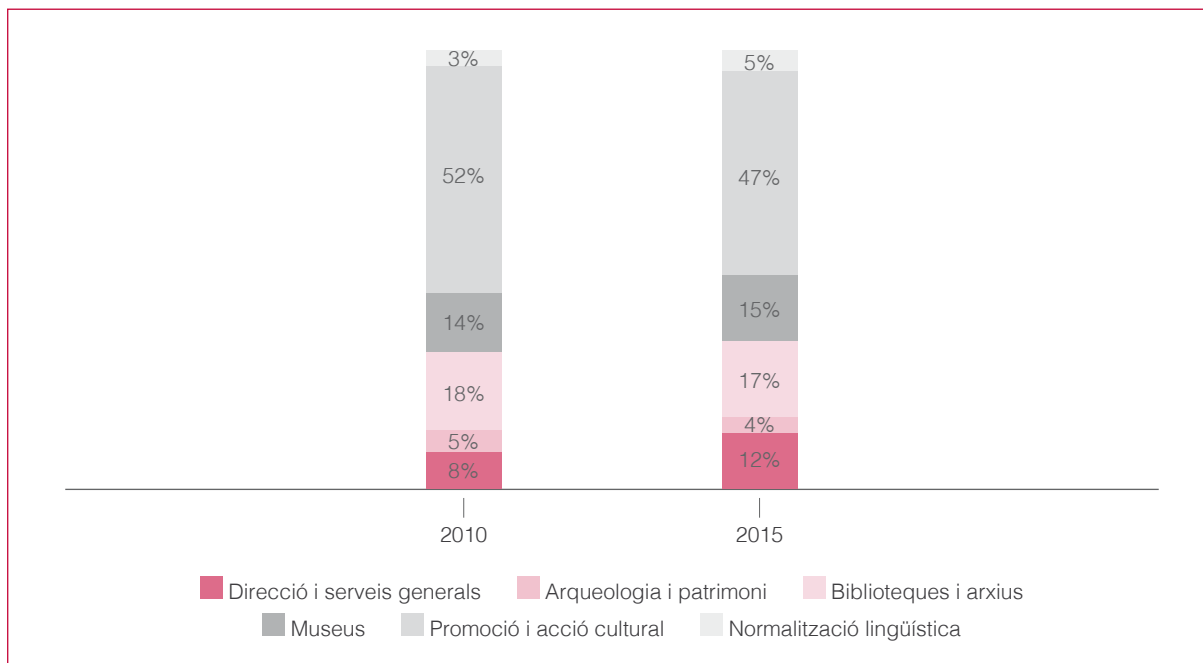


Font: Elaboració pròpia a partir de dades de l'Institut d'Estadística de Catalunya, *Producció i valor afegit brut de les empreses culturals 2014*; i del Departament de Cultura, *Estadístiques culturals de Catalunya 2017*

**Despesa per programes**

La major part del diner públic destinat a la cultura és assignat a projectes de promoció i acció cultural (47 %), seguit de biblioteques i arxius (17 %) i museus (15 %). Es destinen menys recursos a normalització lingüística (5 %) i a arqueologia i patrimoni (4 %).

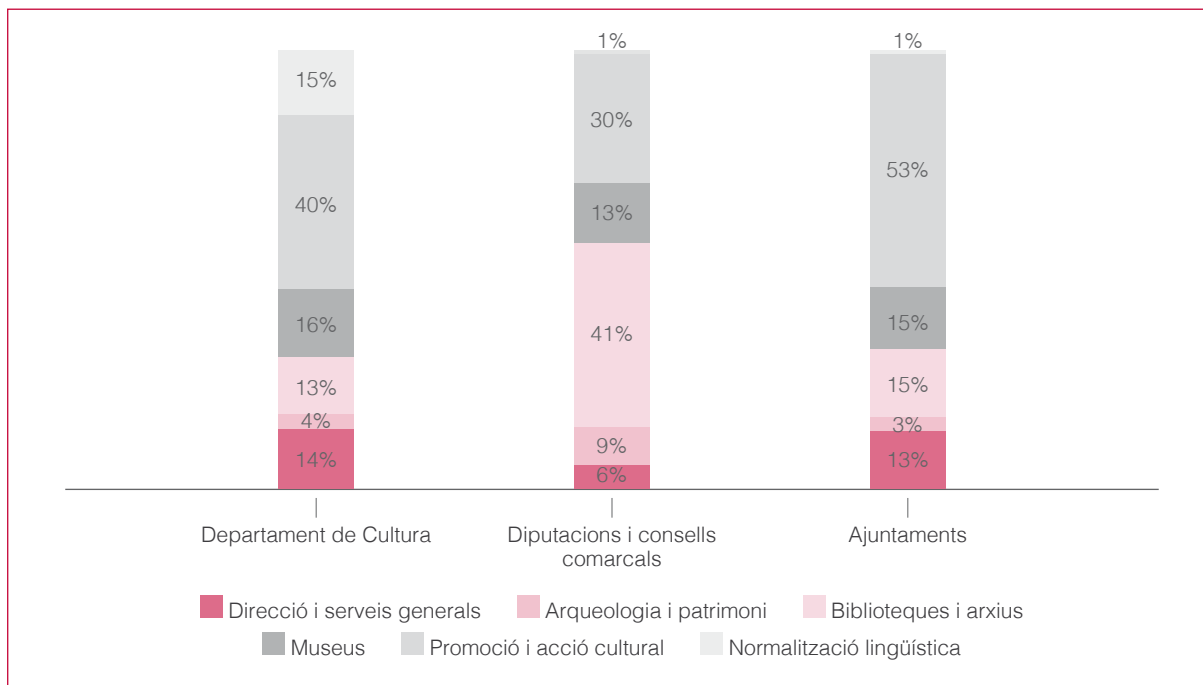
*Despesa pública en cultura a Catalunya segons el programa al qual es destina. 2010 i 2015*



Font: Elaboració pròpia a partir de les dades del Departament de Cultura, *Estadístiques culturals de Catalunya 2017*

No s'han produït excessius canvis aparents entre els anys 2010 i 2015. Segurament el més significatiu és la reducció en cinc punts percentuals de la quantitat destinada a promoció i acció cultural, mentre que la despesa destinada a tasques de direcció i serveis generals de l'Administració s'ha incrementat percentualment a causa del caràcter estructural d'aquesta despesa.

### Despesa pública en cultura segons el programa al qual es destina i l'administració que la realitza. 2015



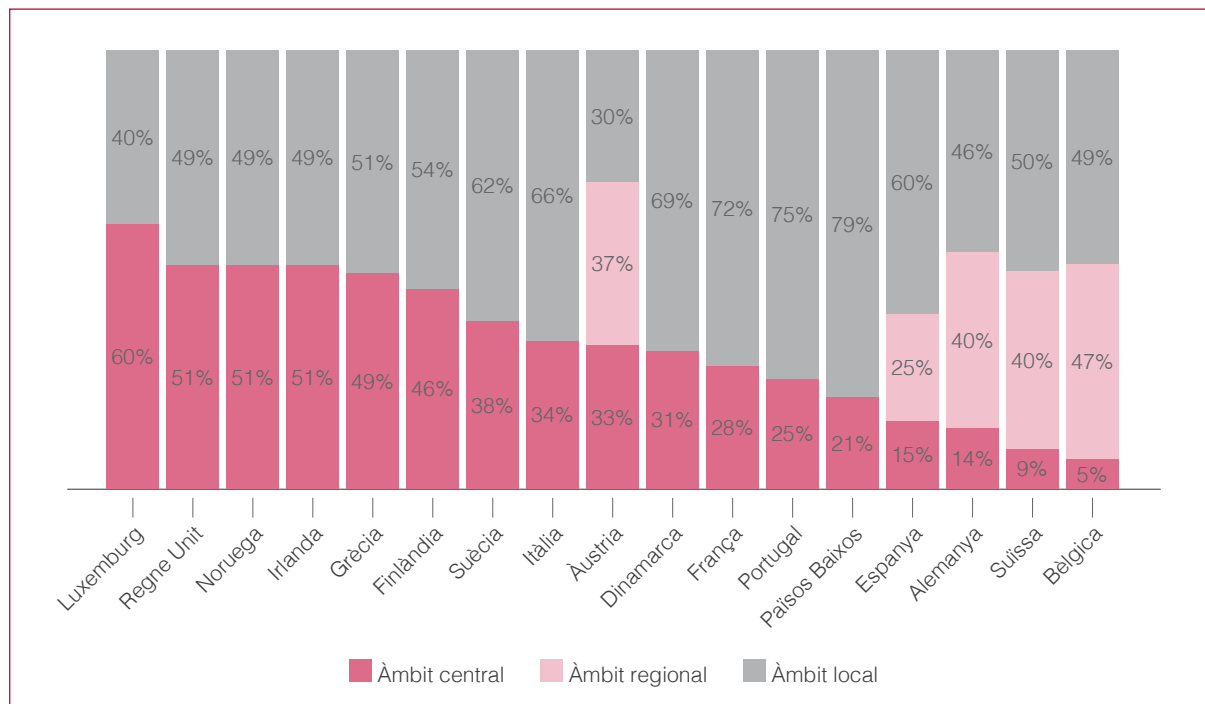
Font: Elaboració pròpia a partir de les dades del Departament de Cultura, *Estadístiques culturals de Catalunya 2017*

Per nivell d'administració, els ajuntaments i el Departament de Cultura són les administracions que destinen un percentatge més elevat a despesa per a programes de promoció i acció cultural, mentre que les diputacions i els consells comarcals assumeixen una major despesa en l'apartat de biblioteques i arxius. Només el Departament de Cultura té una partida significativa per a normalització lingüística, a la qual dedica un 15 % del seu pressupost total. Pel que fa als percentatges destinats a direcció i serveis generals, les diputacions suporten el percentatge més baix, ja que només el 6 % del total de la seva despesa en cultura es destina a aquest concepte, mentre que la partida que hi dediquen els ajuntaments i el Departament de Cultura és de més del doble: en el cas del Departament de Cultura arriba al 14 %.

### Comparativa europea

Les grans diferències administratives i d'organització territorial existents entre països del continent europeu fan difícil efectuar una comparació de la participació en cultura de les diverses administracions. Tot i aquesta dificultat, en el gràfic es pot comprovar que als països de model escandinau i anglosaxó, la participació de l'Estat en la cultura és més elevada que als països de l'Europa continental, on els municipis i les regions tenen un pes pressupostari superior.

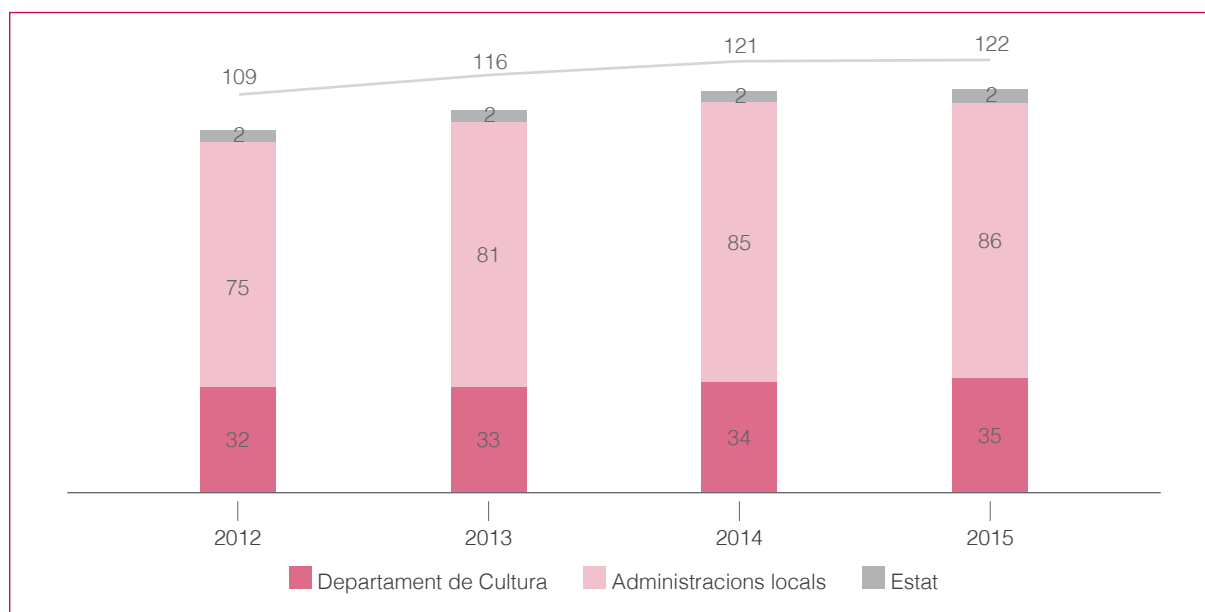
### Despesa en cultura per àmbits de govern de diversos països europeus. 2014



Nota: Les dades d'Alemanya corresponen a l'any 2012, les d'Àustria al 2013 i les de Suïssa al 2011.  
 Font: Departament de Cultura, *DeCultura 49. La despesa pública en cultura: una aproximació internacional*.

En el cas espanyol hi ha una forta contribució de l'Administració local, seguida de la de les administracions autonòmiques —que en la majoria dels casos tenen transferides les polítiques culturals—, i en darrer lloc se situa la contribució de l'Estat central. En aquest sentit l'estructura de finançament de la cultura s'assimila al model alemany, on les regions i els municipis fan la major part d'aportacions.

### Despesa en cultura per habitant a Catalunya per administracions. 2012-2015



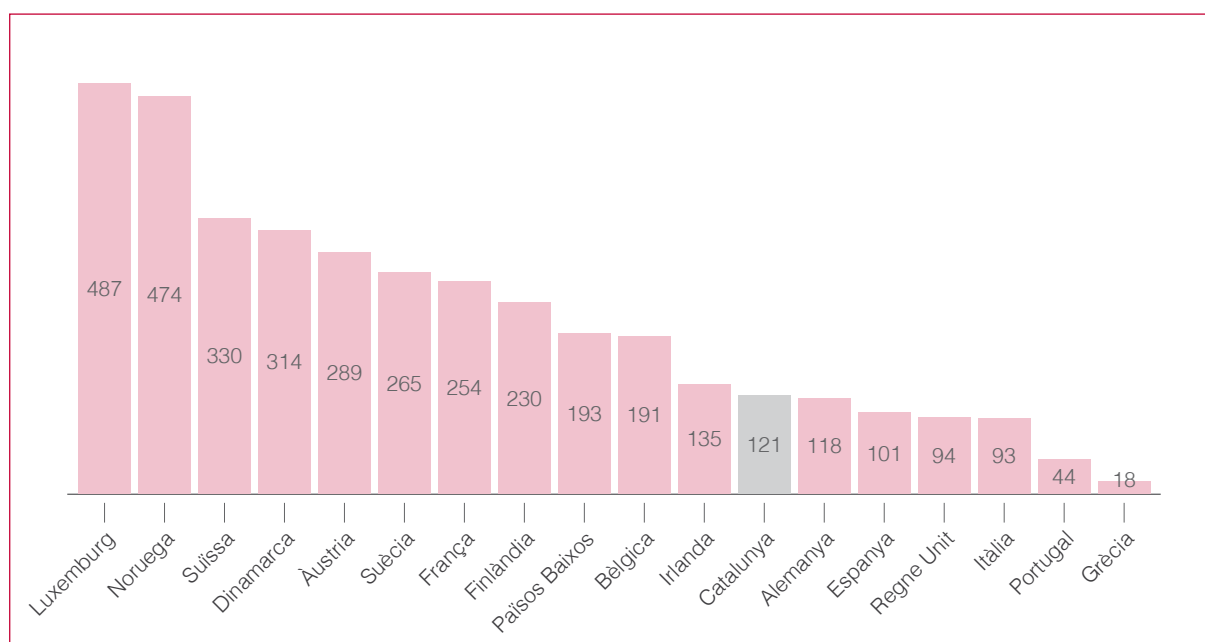
Font: Elaboració pròpia a partir de les dades del Departament de Cultura, *Estadístiques culturals de Catalunya 2017*



L'any 2015 el conjunt de les administracions a Catalunya van destinar a cultura 122 euros per habitant, xifra que suposa continuar amb la tendència de recuperació després que l'any 2012 es registrés el valor més baix d'aquesta magnitud (només 109 euros per habitant). Tot i això, aquest valor del 2015 queda molt lluny dels 172 euros per habitant que les administracions catalanes van invertir en cultura l'any 2010.

Quan es compara el valor d'aquest indicador a Catalunya amb el d'altres països europeus, s'observa que les administracions catalanes fan una despesa cultural per habitant superior a la realitzada per altres països de l'arc mediterrani, com és el cas d'Itàlia, Portugal, Grècia i, fins i tot, de la resta de l'Estat espanyol. En els països centreeuropeus, com França, els Països Baixos o Bèlgica, la despesa és més elevada, tot i que destaca la baixa despesa per habitant d'un dels principals països europeus, Alemanya. Dels països escandinaus, destaca el cas de Noruega, amb una despesa en cultura per habitant molt superior a la de qualsevol país europeu, només superat per Luxemburg, tot i que la resta també es situen al capdavant del rànquing de països amb una major despesa cultural per habitant.

### Despesa en cultura per habitant i any en diversos països europeus, en euros. 2014



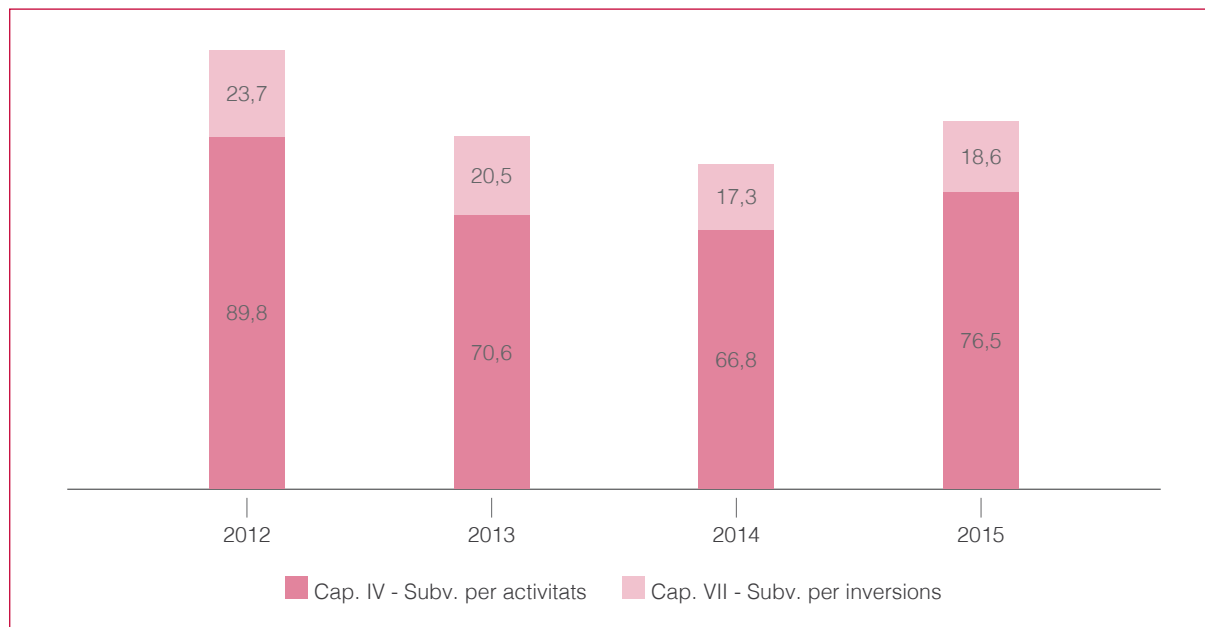
Nota: Les dades d'Alemanya corresponen a l'any 2012, les d'Àustria al 2013 i les de Suïssa al 2011  
 Font: Departament de Cultura, *DeCultura 49. La despesa pública en cultura: una aproximació internacional.*

Si, com el CoNCA sempre demana, s'arribés a destinar el 2 % del pressupost de la Generalitat de Catalunya a cultura, la despesa pública en cultura per habitant s'incrementaria fins a 216 euros, xifra que ens situaria per sobre dels Països Baixos i molt a prop de Finlàndia en despesa pública cultural.

### Ajuts a tercers (subvencions) del Departament de Cultura

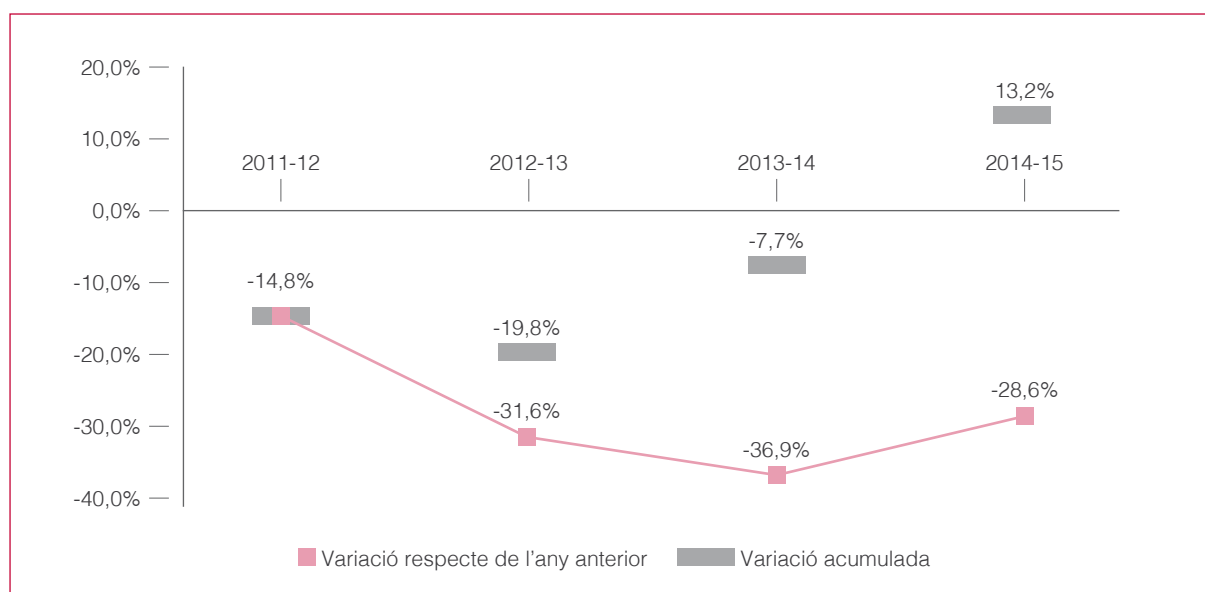
Durant l'any 2015 el Departament de Cultura ha executat 95,1 milions d'euros per a ajuts a tercers, un 80 % dels quals s'han destinat a donar suport a activitats culturals (76,5 milions d'euros de capítol IV, transferències corrents) i el 20 % restant destinats a la millora d'infraestructures o l'adquisició de béns de capital (18,6 milions d'euros de capítol VII, transferències de capital).

### Capítols IV i VII del pressupost del Departament de Cultura, en milions d'euros, 2012-2015



Font: Departament de Cultura, *Estadístiques culturals de Catalunya 2017*

### Variacions interanuals dels capítols IV i VII del pressupost del Departament de Cultura. 2011-2015



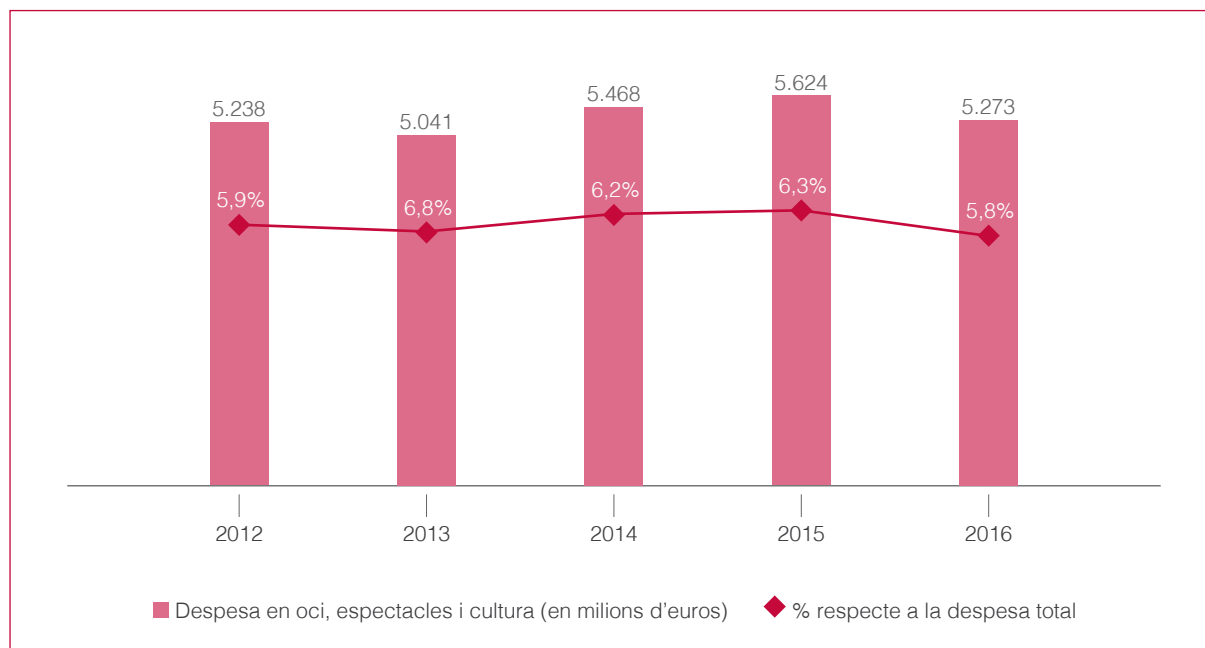
Font: Elaboració pròpia a partir de les dades del Departament de Cultura, *Estadístiques culturals de Catalunya 2017*

Des de l'any 2012 fins al 2015 la partida de subvencions del Departament de Cultura ha disminuït un 16 % (un 15 % les subvencions per a activitats i un 22 % les subvencions per a inversions), tot i que entre el 2014 i el 2015 es va advertir un canvi de tendència, ja que les subvencions per a activitats es van incrementar un 15 % i les inversions un 7 %. Novament, es detecta una lleu recuperació, tot i que les xifres dels ajuts a tercers del Departament de Cultura segueixen molt allunyades de les que es donaven a l'inici de dècada.

## Despesa privada en cultura

La despesa total dels ciutadans catalans en oci, espectacles i cultura s'ha situat en 5.273 milions d'euros l'any 2016, una xifra gairebé igual que la de l'any 2012, però inferior a la registrada just l'any anterior. Si des de l'any 2012 s'havia experimentat un creixement en despesa en cultura a Catalunya, aquesta tendència va canviar l'any 2016, ja que el total de la despesa que realitzen les llars catalanes es va reduir al 5,8 %. Haurem d'estar atents als propers anys per confirmar si es tracta d'una situació puntual o es consolida una nova època de recessió per a la despesa cultural.

### Despesa total de les famílies en oci, espectacles i cultura a Catalunya. 2012-2016

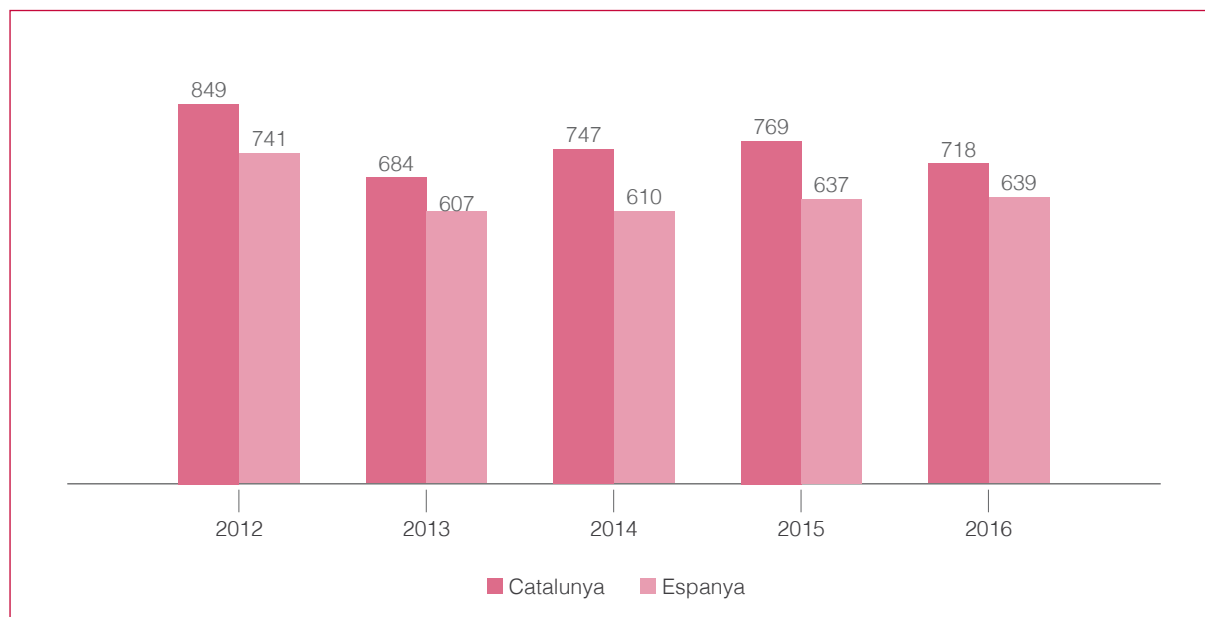


Nota: Entre els anys 2015 i 2016 s'ha introduït un canvi en el càlcul de la despesa familiar. Mentre que les dades del 2012 al 2015 estan calculades amb preus base 2006, les dades de l'any 2016 estan calculades amb preus base 2016.

Font: Institut d'Estadística de Catalunya, *Enquesta de pressupostos familiars*

La mitjana de la despesa individual en oci, espectacles i cultura dels catalans continua essent superior a la de la resta de l'Estat espanyol; malgrat això, l'any 2016 s'ha produït una reducció de la despesa individual a Catalunya, mentre que l'espanyola s'ha incrementat lleugerament, fet que ha suposat un reducció de la distància entre aquestes dues magnituds: si fins ara els catalans gastaven en oci, espectacles i cultura un 20 % més que els ciutadans del conjunt de l'Estat espanyol, en el darrer any analitzat aquesta diferència s'ha escurçat fins al 12 %.

### Despesa mitjana per persona en oci, espectacles i cultura a Catalunya i Espanya, en euros. 2012-2016

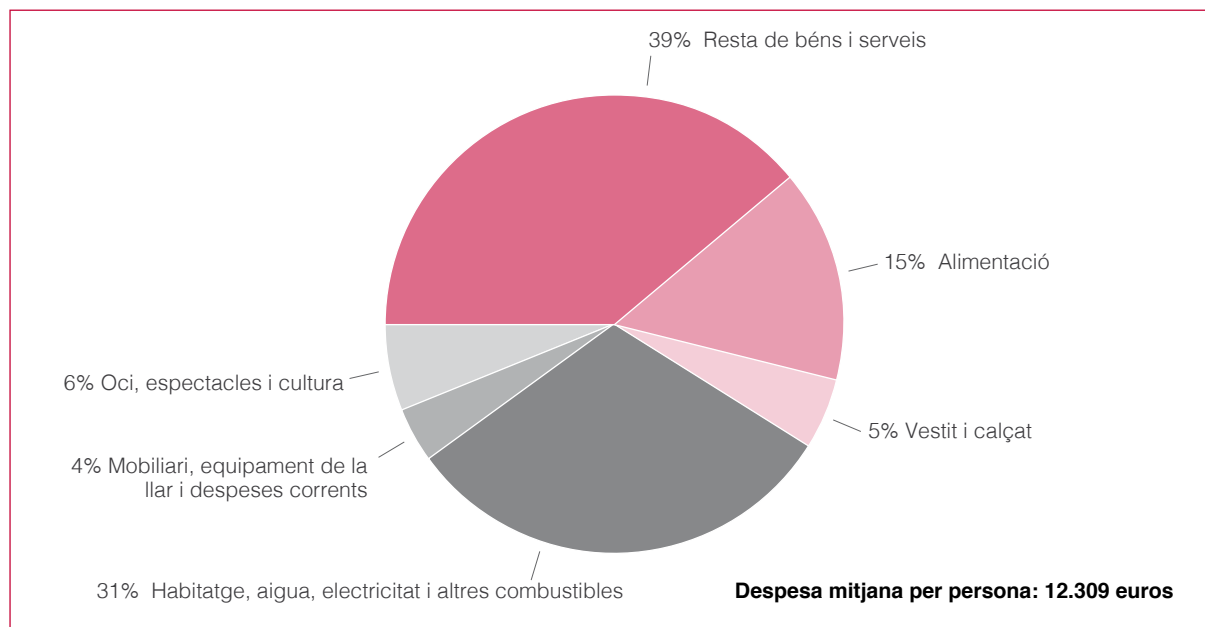


Nota: Entre els anys 2015 i 2016 s'ha introduït un canvi en el càlcul de la despesa familiar: mentre que les dades del 2012 al 2015 estan calculades amb preus base 2006, les dades de l'any 2016 estan calculades amb preus base 2016.

Font: Institut d'Estadística de Catalunya, *Enquesta de pressupostos familiars*

L'oci, espectacles i cultura s'enduu un 6 % de la despesa que cada català realitza de mitjana.

### Despesa mitjana per persona i per grups de despesa a Catalunya. 2016



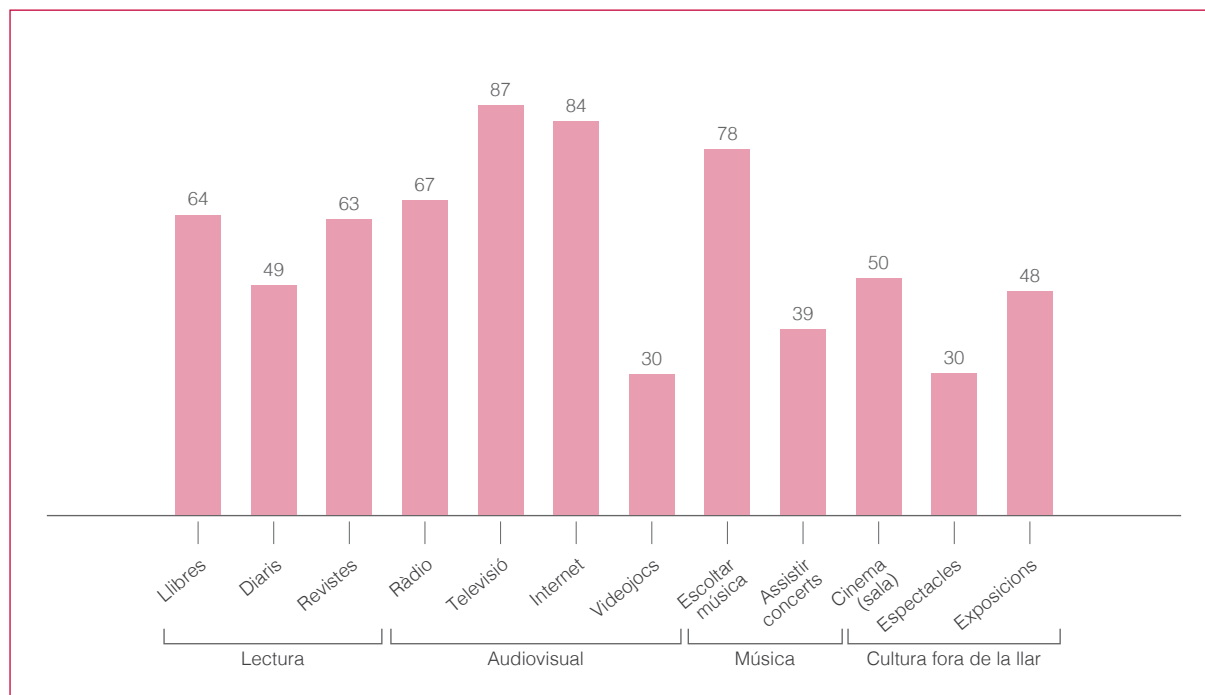
Font: Institut d'Estadística de Catalunya, *Enquesta de pressupostos familiars*

## Mercats

### Pràctiques culturals dels catalans

Mirar la televisió, connectar-se a internet, escoltar música o la ràdio i llegir llibres són les activitats culturals que més realitzen els catalans segons l'*Enquesta de participació cultural de Catalunya del 2016*.<sup>1</sup> Concretament, un 87 % dels catalans afirmen que veuen la televisió, el 84 % s'han connectat a internet, el 78 % escolta música i el 64 % llegeix llibres. Altres activitats tenen una acceptació més minoritària, però sempre al voltant del 50 %: anar al cinema (50 %), llegir diaris (49 %) i visitar exposicions (48 %). La resta d'activitats culturals incloses dintre de les estadístiques culturals tenen una acceptació més baixa: assistir a espectacles teatrals o a concerts són activitats que realitzen habitualment entre el 30 % i el 39 % dels catalans respectivament, mentre que jugar a videojocs només la realitzen el 30 % dels catalans.

### Participació dels catalans en les activitats culturals, en percentatge. 2016



Font: Departament de Cultura, *Estadístiques culturals de Catalunya 2017*

Des del punt de vista de l'edat, s'observa que escoltar música, veure la televisió, llegir llibres i anar al cinema són les activitats amb una penetració major entre els més joves (entre els 14 i els 24 anys). En el cas d'aquells que tenen entre 25 i 34 anys, la ràdio passa per davant dels llibres i el cinema. De fet, escoltar la ràdio és una de les activitats preferides pels majors de 34 anys.

Visitar exposicions ja no és només una activitat de les generacions més grans: en el darrer any, un 58 % de la població situada en la franja d'edat d'entre 14 i 19 anys manifesta haver realitzat aquesta activitat cultural, percentatge que baixa al 50 % entre els ciutadans que tenen entre 35 i 54 anys i que es redueix fins al 43 % entre els majors de 55 anys.

<sup>1</sup> La metodologia seguida per a l'elaboració de l'*Enquesta de participació cultural de Catalunya 2016* ha variat sensiblement respecte de les edicions anteriors, la qual cosa fa que la comparabilitat entre edicions sigui molt reduïda i que hi hagi variacions significatives en alguns resultats. Aquest és el motiu pel qual s'ha decidit no incloure una perspectiva temporal en aquesta edició de *La cultura en dades*.

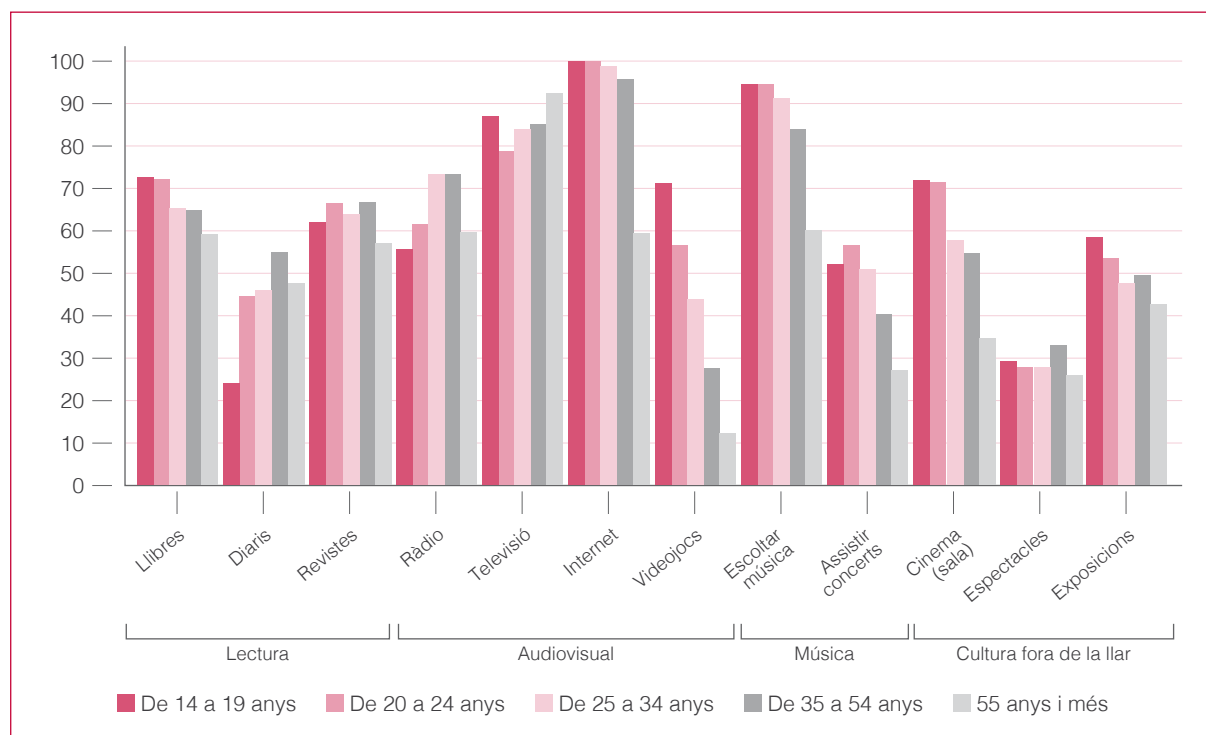


L'ús d'internet és una de les pràctiques més generalitzades entre la població catalana: la taxa d'utilització se situa per sobre del 90 % en totes les franges d'edat analitzades, amb l'excepció dels majors de 55 anys, que es redueix fins al 60 %. Un cas similar, però a la inversa, és el que es dona en la pràctica de veure la televisió: tots els grups d'edat mostren taxes que van del 79 % al 82 %, però en el grup de majors de 55 anys aquest percentatge s'eleva fins al 92 %.

Els videojocs continuen sent una pràctica majoritàriament juvenil, ja que, a mesura que l'edat augmenta, disminueix la taxa d'aquells que diuen que hi juguen: el 71% dels que tenen entre 14 i 19 anys manifesten jugar-hi, enfront del 13% dels majors de 55 anys.

L'assistència a espectacles ocupa les darreres posicions en tots els grups d'edat, amb percentatges que van del 27 % (majors de 55 anys) al 34 % (de 35 a 54 anys).

### Pràctica cultural dels catalans segons edat, en percentatge. 2016



Font: Departament de Cultura, *Estadístiques culturals de Catalunya 2017*

Pel que fa a gènere, els catalans i les catalanes participen de manera similar en activitats com mirar la televisió, escoltar música, anar al cinema i assistir a concerts. Per contra, hi ha diferències significatives en la realització d'altres activitats culturals: mentre que les dones són les que més llibres llegeixen i les que més assisteixen a exposicions, els homes llegeixen més diaris, escolten més la ràdio, es connecten més a internet i juguen més a videojocs.

## Pràctica cultural dels catalans segons el gènere, en percentatge. 2016



Font: Departament de Cultura, *Estadístiques culturals de Catalunya 2017*

## Principals dades sectorials

### Llibre i lectura

Segons la Secretaria General de Cultura del Ministeri d'Educació, Cultura i Esports, l'any 2016 a Catalunya hi havia 654 editorials, que van facturar al mercat espanyol 1.177 milions d'euros, una xifra que suposa un increment del 5,4 % respecte a l'any anterior, però que encara es troba un 11,7 % per sota del 2012.

### Principals magnituds del sector del llibre a Catalunya. 2012-2016

	2012	2013	2014	2015	2016
Editorials catalanes	663	644	650	636	654
Títols editats	31.759	33.446	35.429	39.381	39.780
Exemplars editats	141.790	126.239	126.794	129.096	128.491
Facturació (en milions)	1.209	1.054	1.060	1.116	1.177
Biblioteques del sistema públic català	361	370	381	391	402
Visites a les biblioteques del sistema públic català (en milions)	25,2	25,4	24,9	24,9	24,6
Documents prestats a les biblioteques del sistema públic català (en milions)	17,3	16,4	14,8	15,5	14,7

Font: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, *Anuario de estadísticas culturales*; Federación de Gremios de Editores de España, *Comercio interior del libro en España*; Departament de Cultura, *Estadístiques culturals de Catalunya* i *DadesBib. Cercador d'estadístiques de biblioteques públiques de Catalunya*

L'any 2016 es van publicar 39.780 títols (un 1 % més que el 2015), però el nombre d'exemplars es va reduir fins a 128,5 milions (un 0,2 % menys que el 2015). El tiratge mitjà es va situar en 3.230 exemplars per títol (un 27,7 % menys que el 2012).



Per matèries, l'any 2016 la literatura va concentrar la facturació més elevada, amb un 33,2 % del total (4,9 punts percentuals menys que el 2012), seguida del llibre de text no universitari, amb un 18,9 % (3,7 punts percentuals més que el 2012), i de la literatura infantil i juvenil, amb un 15,5 % (xifra molt similar a la de 2012).

El 34,7 % de la facturació del sector editorial català s'ha fet a través de les llibreries (6,2 punts percentuals menys que 2015), gairebé un 20 % a les cadenes de llibreries (8,2 punts percentuals més que 2015) i un 8,1 % als hipermercats (3,8 punts percentuals més). Les vendes per internet només han suposat un 0,7 % del total de la facturació de les editorials catalanes.

El suport paper continua sent el protagonista del sector del llibre, ja que agrupa el 72,5 % de les sol·licituds d'ISBN de 2015. Ara bé, el mercat digital continua en la seva línia ascendent i l'any 2015 supera 12.900 títols editats (un 7,1 % més que 2014 i un 49,2 % més respecte a 2012), tot i que continua mostrant una facturació residual, amb només 42 milions d'euros (un 5,5 % més que 2014 i un 31,3 % més que el 2012).

L'any 2016 el 63,6 % de la població catalana ha llegit algun llibre en els últims dotze mesos. Segons el document *Hàbits de lectura i compra de llibres a Catalunya 2016*, el nombre de dones que diuen que han llegit (73,4 %) és superior al d'homes (62 %) i es continua llegint més en castellà (70,2 %) que en català (27,4 %).

Catalunya té un sistema de lectura pública prou consolidat. Durant l'any 2016 les 390 biblioteques públiques de Catalunya i 12 bibliobusos van rebre 24,6 milions de visites, i més de 3,7 milions d'usuaris disposaven del carnet de biblioteques. Aquest any es van prestar gairebé 14,7 milions de documents.

## Cinema i audiovisual

L'any 2016 les productores cinematogràfiques catalanes van realitzar 75 llargmetratges cinematogràfics, un 19,4 % menys que l'any anterior, i 89 curtmetratges, un 25,4 % més que l'any 2015.

### *Principals magnituds del sector del cinema a Catalunya. 2012-2016*

		2012	2013	2014	2015	2016
Producció	Llargmetratges	67	74	75	93	75
	Curtmetratges	38	73	78	71	89
Exhibició	Pel·lícules exhibides	868	915	1.007	1.214	1.189
	Pel·lícules estrenades	460	523	526	545	639
	Sales de cinema	174	171	158	146	137
	Pantalles actives	792	798	756	729	675
	Espectadors (milions)	19,1	16,3	17,5	19,0	19,3
	Recaptació (milions d'euros)	131,8	111,5	109,8	121,2	122,3
	Quota de pantalla del cinema català (%)	9,1	6,4	5,2	7,7	9,2
	Quota de pantalla del cinema en català (inclou versió original, doblades i subtítolades) (%)	4,4	3,0	2,6	3,1	3,0
	Quota de pantalla versió original en català (%)	1,1	0,7	0,4	0,7	0,3

Font: Institut Català de les Empreses Culturals, *Memòries del 2012 al 2016*

Les 1.189 pel·lícules exhibides en les 675 pantalles actives a Catalunya van atraure més de 19,3 milions d'espectadors i van recaptar més de 122 milions d'euros. Aquestes dades confirmen la lleu recuperació de l'exhibició cinematogràfica que va començar l'any anterior, ja que per tercer any consecutiu s'ha donat una millora en les xifres d'espectadors i de recaptació respecte de l'any anterior, de manera que s'han recuperat valors similars als del 2012 en el cas dels espectadors.



La quota de pantalla de la producció a Catalunya s'ha incrementat fins al 9,2 % i també se situa en els mateixos valors que 2012. En canvi, la quota de pantalla del cinema en català (inclou títols originals, doblats i subtítolats) continua per sota del valor registrat l'any 2012, però es manté similar a la de l'any anterior, i se situa en el 3 %. Per contra, la quota de pantalla del cinema enregistrat en català es situa en mínims històrics amb un insignificant 0,3%. Pel que fa al nombre d'espectadors, 1.781.964 van anar al cinema per veure una pel·lícula catalana, un 22,6 % més que l'any anterior, mentre que es van comptar 572.802 espectadors en les sessions que oferien pel·lícules en versió catalana, un 2,6 % menys que l'any anterior. D'aquests darrers, només 51.426 han vist pel·lícules en versió original catalana, un 59,4 % menys que l'any anterior.

Pel que fa als videojocs, l'any 2016 el 29,7 % dels catalans majors de 14 anys afirmen haver-hi jugat amb més o menys freqüència. Això suposa un increment de gairebé 8 punts percentuals respecte a l'any anterior. Com s'ha comentat anteriorment, l'edat és un factor clau per a aquesta activitat: són poques les persones de més de 55 anys que declaren jugar a videojocs, mentre que en les generacions més joves aquest percentatge augmenta fins al 70 % en el cas del grup d'edat d'entre 14 i 19 anys.

### Música en viu i fonogrames

L'any 2016 a Catalunya es van programar 12.397 concerts de música popular i 1.949 de música clàssica, als quals van assistir 4.522.372 persones (un 86 % als concerts de música popular i un 14 % als de música clàssica). Des de l'any 2012 els concerts de música popular han perdut un 14 % d'assistència, mentre que la música clàssica n'ha perdut un 3,5 %, tot i que, en aquest darrer cas, el 2016 hi ha hagut un increment de l'1,7 % de l'assistència respecte de l'any 2015. Ambdós estils musicals van recaptar conjuntament més de 55,5 milions d'euros en els 14.346 concerts organitzats, la qual cosa suposa un lleuger increment respecte a la recaptació de l'any precedent, el 8,6 %, i més del 30 % respecte a 2012.

#### Principals magnituds del sector de la música a Catalunya. 2012-2016

		2012	2013	2014	2015	2016
Música popular	Concerts	16.153	14.633	13.463	12.791	12.397
	Assistents	4.512.843	4.154.045	4.024.905	3.969.739	3.880.991
	Recaptació (en milions d'euros)	32,4	31,6	36,4	41,7	46,0
Música clàssica	Concerts	1.810	1.778	1.886	1.913	1.949
	Assistents	664.595	634.153	622.369	630.744	641.384
	Recaptació (en milions d'euros)	10,0	9,8	9,5	9,7	9,8

Font: Fundación SGAE. *Anuario SGAE 2017 de las artes escénicas, musicales y audiovisuales*

#### Principals magnituds del sector discogràfic a Catalunya. 2012-2016

	2012	2013	2014	2015	2016
Facturació de la indústria discogràfica catalana (en milions d'euros)	16,6	12,2	10,2	8,6	7,6
Facturació mercat físic (en milions d'euros)	10,7	8,6	7,2	5,8	4,6
Facturació mercat digital (en milions d'euros)	5,9	3,6	3,0	2,8	3,0
Nombre d'àlbums editats en català (físic i digital)	690	986	985	996	1.050

Font: Grup Enderrock i ARC, Associació Professional de Representants, Promotors i Màners de Catalunya, *Anuari de la música 2014, 2015 i 2017*

La indústria discogràfica catalana va iniciar un retrocés important l'any 2013, ja que va perdre més de quatre milions d'euros en un any, una davallada que no ha cessat fins a assolir mínims històrics. El volum de negoci de les discogràfiques catalanes se situa el 2016 en 7,6 milions d'euros, un 12 % menys que el 2015 i fins a gairebé un 55 % menys que el 2012.

El balanç és negatiu per al mercat físic, que continua caient, facturant fins a gairebé un 21 % menys que el 2015 i un 57 % menys que el 2012. Tot i que la facturació del mercat digital aquest darrer any és un 6,7 % superior a la del 2015, encara està lluny de la de 2012 (un 49,6 % menys) i, per tant, caldrà veure si la tendència es consolida. Tot i això, el format digital continua guanyant espai en el mercat global de la música enregistrada i el 2016 ja representa el 39,2 % del mercat del disc, per sobre de 4 punts percentuals més que 2012.

Escoltar música continua sent una de les activitats culturals preferides pels catalans. El 77,7 % dels catalans majors de 14 anys diuen que escolten música i ho fan més els homes (79,8 %) que les dones (75,7 %). Pel que fa a l'edat, és una de les pràctiques que es mantenen força constants entre les diferents franges d'edat: supera el 90 % en el cas dels catalans que tenen entre 14 i 19 anys, 20 i 24 anys i 25 i 34 anys; és de més del 80 % entre els que tenen de 35 a 54 anys, i del 60,2 % entre els majors de 55 anys.

## Arts escèniques

Les 165 companyies d'arts escèniques —115 de teatre, 25 de dansa i 25 de circ— existents a Catalunya l'any 2015 van representar 864 espectacles, un 26,9 % dels quals eren estrenes d'aquell any i un 27 % van ser coproduïts. Les 16.957 representacions programades van generar uns ingressos per taquilla de 65,7 milions d'euros al conjunt de teatres catalans, valors que marquen un creixement respecte al 2014, concretament d'un 4,3 % en el cas de les representacions i d'un 0,8% pel que fa a la recaptació seguint la tendència positiva iniciada el 2012. Un 41,9 % de la facturació correspon als teatres de titularitat pública; la resta es reparteix entre empreses privades (un 54,9 %) i organitzacions sense ànim de lucre (3,2 %).

L'any 2015 hi ha cinc companyies d'arts escèniques menys que l'any anterior. Aquesta reducció ve marcada bàsicament per una disminució de les companyies de teatre i de dansa; concretament n'han desaparegut tres de cada àmbit el darrer any, mentre que se n'ha creat una de circ. En comparació amb l'any 2012, s'han perdut cinc companyies de dansa i una de teatre, mentre que en el cas del circ es manté exactament el mateix nombre de companyies que aleshores. En aquest sentit, però, podríem dir que mentre que en el circ i en el teatre hi ha una certa estabilització, la dansa continua perdent companyies, una tendència iniciada el 2010.

### Principals magnituds de les companyies d'arts escèniques de Catalunya. 2012-2015

	2012	2013	2014	2015
Nombre de companyies	171	166	170	165
Espectacles presentats	764	784	820	864
Representacions realitzades	15.995	14.931	15.812	15.927
Representacions en català	8.618	7.844	8.856	8.863
Representacions a l'estranger	1.003	1.215	1.169	1.202
Catxets o taquilla recaptada (en milions d'euros)	35,2	30,7	32,3	32,8

Font: Departament de Cultura, *Estadístiques culturals de Catalunya 2017*

L'any 2015 s'han exhibit 864 espectacles en els teatres catalans, fet que suposa un augment del 4,6 % respecte de l'any anterior. Aquest increment és degut a l'augment del 7,8 % del nombre d'espectacles de teatre; per contra, el nombre dels de dansa ha disminuït fins al 5,0 %, mentre que el dels espectacles de circ s'ha mantingut invariable. El repartiment d'espectacles exhibits entre estrenes i repertori continua tenint el mateix pes i el percentatge dels espectacles estrenats es manté al voltant del 35 %.

Les companyies catalanes han realitzat 15.927 representacions durant l'any 2015, xifra que suposa un lleu augment del 0,7 % respecte de l'any anterior. D'aquestes, un 85,4 % corresponen a companyies teatrals, un 3,8 % a companyies de dansa i el 10,8 % a companyies de circ. A més, l'evolució d'aquestes representacions és desigual entre els diferents tipus d'arts escèniques: mentre que el 2015 les representacions de companyies de teatre han crescut un 3,6 % respecte de l'any passat, les representacions de dansa i circ han disminuït el 23,2 % i el 9,0 % respectivament.

El teatre de text suposa un 31,1 % del total d'espectacles representats, seguit de les titelles, les ombres i el teatre d'objecte, que suposa el 21,4 % del total de les representacions. El teatre musical, amb un 12 %; la dansa, amb un 10,6 %, i el circ, clowns i malabarisme, amb un 10,1 %, segueixen aquest rànquing.

Al llarg de l'any 2015 quatre de cada deu companyies d'arts escèniques catalanes han treballat a l'estranger, on, en conjunt, han realitzat un 7,5 % del total d'actuacions de les companyies catalanes. El circ és el gènere que més espectacles fa a l'estranger (36 %), per davant de les titelles (20 %), la dansa (10 %) i el teatre (8,6 %).

### Principals magnituds dels teatres de Catalunya. 2012-2015

	2012	2013	2014	2015
Nombre de teatres	156	160	165	164
Representacions programades	16.404	16.682	16.595	16.957
Espectadors	3.152.522	2.987.150	3.186.102	3.236.530
Recaptació (en milions d'euros)	62,8	54,9	65,2	65,7

Font: Departament de Cultura, *Estadístiques culturals de Catalunya 2017*

D'altra banda, l'any 2015 hi havia 164 teatres en actiu, un menys que l'any anterior. Aquests han augmentat un 4,3 % la seva oferta respecte a l'any anterior, amb un total de 16.957 representacions realitzades, mentre que la recaptació només s'ha incrementat un 0,8 % i s'ha situat en 65,7 milions d'euros.

El 2015 el 58,4 % de l'oferta de representacions escèniques als teatres catalans era en català, xifra que suposa un increment del 2,2 % respecte a l'any anterior.

L'assistència a espectacles és una de les pràctiques culturals que menys realitzen els catalans, ja que només el 29,9 % manifesten haver assistit a algun espectacle l'any 2016, i és una activitat que realitzen més les dones (31,2 %) que els homes (28,6 %). Un 34 % de les persones en la franja d'edat entre 35 i 54 anys indiquen que assisteixen a espectacles, mentre que només ho fan el 26,6 % dels majors de 55 anys. Pel que fa a les persones que es troben en les altres franges d'edat, aquest percentatge es situa entre el 28 % i el 29 %. Amb aquesta informació, no sembla que l'edat sigui un factor determinant d'aquesta pràctica cultural; per contra, sí que ho és clarament el nivell d'estudis, ja que, mentre que només un 12,7 % del grup de persones sense estudis assisteixen a espectacles, el 42,8 % del grup amb el tercer cicle completat hi assisteixen.

### Arts visuals

Pendents d'una nova estadística de galeries, les dades disponibles actualment són de 2013: aquest any hi havia a Catalunya 144 galeries d'art, un 22 % menys que l'any 2009, majoritàriament situades a Barcelona i l'àrea metropolitana, on hi ha el 70 % d'establiments d'aquest tipus. El 59,7 % d'aquestes galeries organitzen de mitjana entre sis i deu exposicions anuals, on és habitual trobar obres en què s'utilitzen tècniques tradicionals com la pintura, obres sobre paper i obra gràfica, escultura i fotografia. És menys usual trobar-hi multimèdia, videoart o art digital. Al llarg de l'any 2013, aquestes 144 galeries varen realitzar 1.007 exposicions que presentaren obres de 3.629 artistes.

Una quarta part de les galeries catalanes exposen menys de 10 artistes a l'any, un 21,9 % n'exposen entre 10 i 19 i només el 20,9 % n'exposen més de 40. La meitat tenen artistes en exclusiva i moltes, el 82,6 %, disposen de fons d'art propi.

El negoci de les galeries es podria definir com de petites dimensions. Pel que fa a l'espai expositiu, la majoria compten amb un establiment d'entre 50 i 99 m<sup>2</sup> i només un 11,8 % dels establiments indiquen que disposen d'un espai expositiu de més de 200 m<sup>2</sup>. La majoria, el 65,7 %, tenen com a màxim dos treballadors contractats i només el 13,4 % en tenen cinc o més. Quant als ingressos, el 84,7 % de les galeries manifesten tenir uns ingressos inferiors a 30.000 euros anuals i només el 5,1 % declaren aconseguir uns ingressos superiors a 150.000 euros anuals.

Segons l'*Enquesta de participació cultural a Catalunya 2015*, el 47,8 % de la població ha assistit a exposicions. L'assistència a galeries és, doncs, una de les pràctiques culturals que se situen per sobre de l'assistència a espectacles (29,9 %) i a concerts (39,4 %).

## Museus i patrimoni

Catalunya disposa de 112 museus i 378 col·leccions, que, conjuntament, durant l'any 2015 van rebre 21,5 milions de visitants, gairebé un 5,8 % menys que l'any anterior.

### *Principals magnituds del sector dels museus i el patrimoni a Catalunya. 2012-2016*

	2012	2013	2014	2015	2016
Museus	113	112	115	114	112
Col·leccions	377	384	398	377	378
Visitants de museus i col·leccions (en milers)	22.428	21.594	22.074	22.898	21.586
Activitats de museus i col·leccions	3.054	5.707	5.141	4.714	4.931
Participants a les activitats de museus i col·leccions (en milers)	1.795	3.779	3.309	2.953	3.446
Monuments inventariats	nd	31.752	31.752	35.101	nd
Jaciments arqueològics i paleontològics	nd	13.179	13.159	13.484	nd
Béns culturals d'interès nacional de Catalunya	nd	2.205	2.205	2.298	nd
Nombre de visitants als museus gestionats pel Departament de Cultura (en milers)	291	304	300	303	nd

Nota: nd = dades no disponibles.

Font: Departament de Cultura. Direcció General del Patrimoni Cultural

Els museus catalans han organitzat 4.714 activitats —que inclouen visites guiades, conferències, rutes-itineraris, cursos i tallers, entre d'altres—, les quals han atret 3,4 milions de visitants. Respecte a l'any anterior, aquestes xifres suposen un major nombre d'activitats (3,7 % més) i un major nombre de participants (16,7 % més), de manera que s'ha trencat amb la tendència a la baixa iniciada l'any 2014.

Pel que fa al patrimoni, a falta de les dades del 2016, Catalunya disposa de 2.298 béns culturals d'interès nacional, la major part dels quals són monuments històrics (88,1 %). També hi destaquen les zones arqueològiques (8,6 %) i els conjunts històrics (2,4 %). A més, hi ha 35.101 monuments compostos per edificis, poblacions i elements arquitectònics i 13.484 jaciments arqueològics i paleontològics. Els deu principals monuments gestionats pel Departament de Cultura van atreure més de 300.000 visitants l'any 2015, un 1,2 % menys que l'any anterior.

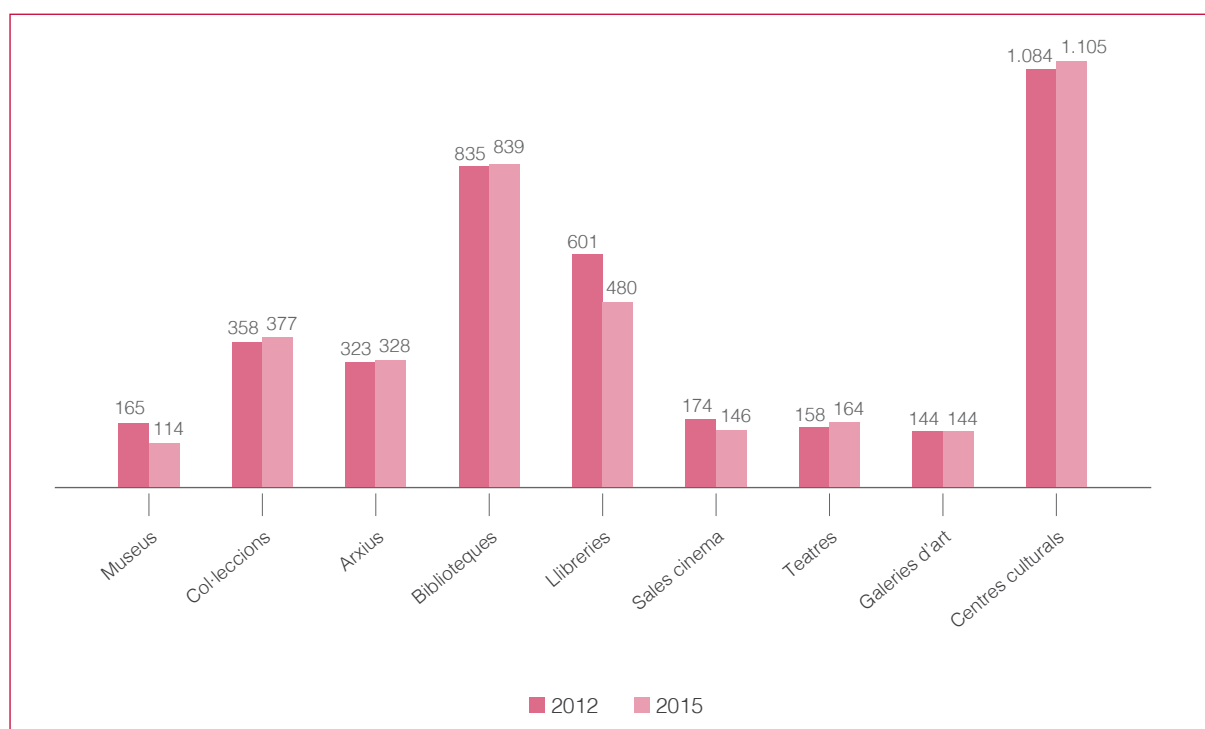
## Estructura del sector

### Equipaments culturals

Catalunya disposa d'un bon nombre d'equipaments en què la ciutadania pot participar i gaudir de diferents activitats culturals. Els més habituals són els de caràcter polivalent, centres culturals de difícil catalogació que ofereixen serveis tant socioeducatius, com cívics, recreatius, etc. El mapa d'equipaments del Departament de Cultura n'inclou 1.105, repartits per tot el territori.

Després d'aquests equipaments polivalents, les biblioteques són els espais culturals més habituals en tot el territori català: l'any 2015 es compten fins a 839 infraestructures. Les llibreries, els establiments de caràcter privat, continuen ocupant el tercer lloc amb 480 establiments, malgrat la davallada en el nombre d'aquests establiments que es produeix des de fa alguns anys.

### Equipaments culturals a Catalunya per tipologia. 2012 i 2015



Nota: Les dades de galeries d'art corresponen a l'any 2013

Font: Elaboració pròpia a partir de dades del Departament de Cultura, *Estadístiques culturals de Catalunya 2017* i *Mapa d'equipaments* i del Ministerio de Educación, Cultura i Deporte, *Mapa de librerías*

Els museus i les col·leccions, siguin de naturalesa pública o privada, són una altra tipologia d'equipament molt habitual al nostre territori. L'any 2015 hi havia un total de 491 equipaments d'aquest tipus, el 23 % dels quals són museus, i el 77 % restant, col·leccions. Per la seva banda, a Catalunya l'any 2015 hi havia 329 arxius en funcionament, sis més que l'any 2012, xifra que suposa un increment d'aquests equipaments d'un 1,9 %.

Pel que fa a les sales de cinema, en resten cada cop menys a les petites poblacions catalanes i continuen concentrant-se a les grans ciutats i capitals de comarca. L'any 2015 hi havia 146 cinemes a Catalunya, un 16,1 % menys que l'any 2012, que disposaven de 729 pantalles, un 8,0 % menys que l'any 2012.

Pel que fa a les arts escèniques, hi havia 164 espais per a l'exhibició arreu del territori, un 5,1 % més que l'any 2012. Un 32 % dels teatres de Catalunya es concentren a la ciutat de Barcelona.

Finalment, el món de les arts visuals disposa de 144 galeries d'art segons les darreres estadístiques oficials, corresponents a 2013. Cal destacar que el 70 % d'aquests establiments, tot ells de caràcter privat, es situen a la ciutat de Barcelona i que 24 comarques no tenen cap establiment d'aquest tipus al seu territori.



Nombre d'equipaments segons les demarcacions territorials. 2015

	Museus	Col·leccions	Arxius	Biblioteques	Sales cinema	Teatres	Galeries d'art
Àmbit metropolità	56	118	189	455	492	107	119
Alt Pirineu i Aran	5	28	8	23	8	1	0
Comarques centrals	11	55	24	81	33	12	3
Comarques gironines	23	59	47	97	89	22	13
Camp de Tarragona	11	41	35	68	89	12	4
Ponent	5	42	17	72	51	8	4
Terres de l'Ebre	3	34	9	43	30	2	1

Font: Elaboració pròpia a partir de dades del Departament de Cultura, *Estadístiques culturals de Catalunya 2017*

Nombre d'equipaments per 100.000 habitants segons les demarcacions territorials. 2015

	Museus	Col·leccions	Arxius	Biblioteques	Sales cinema	Teatres	Galeries d'art
<b>Mitjana Catalunya</b>	<b>1,57</b>	<b>5,03</b>	<b>4,38</b>	<b>11,14</b>	<b>1,94</b>	<b>2,18</b>	<b>1,91</b>
Àmbit metropolità	1,17	2,39	3,78	9,05	1,39	2,13	2,37
Alt Pirineu i Aran	6,80	38,07	10,88	31,27	6,80	1,36	0,00
Comarques centrals	2,10	10,50	4,58	15,47	1,34	2,29	0,57
Comarques gironines	3,24	7,95	6,34	13,08	2,43	2,97	1,75
Camp de Tarragona	1,79	6,66	5,68	11,04	2,92	1,95	0,65
Ponent	1,37	11,50	4,65	19,71	4,11	2,19	1,10
Terres de l'Ebre	1,62	18,35	4,86	23,21	7,02	1,08	0,54

Font: Elaboració pròpia a partir de dades del Departament de Cultura, *Estadístiques culturals de Catalunya 2017*

Pel que fa al repartiment dels equipaments per la geografia catalana, els principals dèficits detectats han estat els següents:

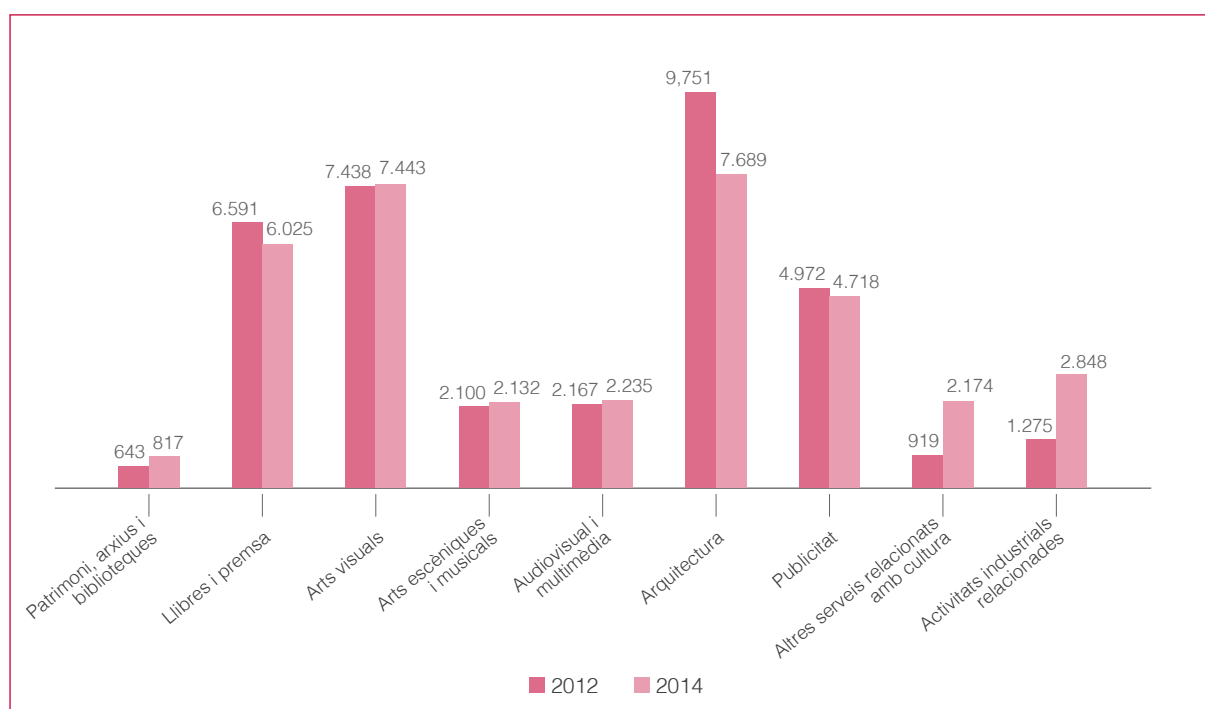
- A l'Alt Pirineu i Aran, que és un territori extens però amb una densitat baixa de població —només hi viu l'1 % dels catalans—, no hi ha cap galeria d'art i la mitjana de teatres per cada 100.000 habitants es troba per sota de la mitjana de tot el territori. El nombre de la resta d'equipaments supera el de la mitjana catalana.
- Les comarques de la Catalunya Central, amb un 7 % de la població, es situen per sota de la mitjana de Catalunya pel que fa a cinemes i galeries d'art. Per contra, tenen un bon nivell en biblioteques i col·leccions.
- Les Terres de Ponent, amb el 4,8 % de la població catalana, disposen d'un bon nombre d'equipaments, sempre per sobre de la mitjana catalana, amb l'excepció dels museus i les galeries d'art.
- El Camp de Tarragona i les Terres de l'Ebre, amb el 8,2 % i el 2,5 % de la població respectivament, també presenten un dèficit en galeries d'art i teatres; per contra, destaca el nombre de biblioteques i col·leccions disponibles a les Terres de l'Ebre.
- Les comarques gironines, amb el 9,8 % de la població, no presenten mancances significatives, ja que estan per sobre de la mitjana de Catalunya per a tots els tipus d'equipaments analitzats, excepte pel que fa al nombre de galeries d'art, equipaments en què són deficitàries totes les agrupacions territorials (tret de l'àrea metropolitana).

- L'àrea metropolitana —que inclou les comarques de l'Alt Penedès, el Baix Llobregat, el Barcelonès, el Garraf, el Maresme, el Vallès Oriental i el Vallès Occidental— és on es concentra el major nombre d'equipaments en totes les categories, però com que es tracta de l'àrea més poblada —amb un 66,7 % del total de la població—, l'indicador d'equipaments per 100.000 habitants està per sota de la mitjana catalana en tots els casos, excepte en galeries d'art. En una anàlisi de mancances d'equipaments, s'hauria de tenir en compte que la densitat demogràfica possibilita fer un ús més intens d'aquests equipaments. La proximitat a Barcelona i l'atracció dels equipaments de la gran ciutat és un altre factor que intervé en aquesta situació.

### Les empreses del sector cultural

El 2014 a Catalunya hi havia 36.082 empreses dedicades a activitats culturals, una xifra molt similar a la de l'any 2012, però un 20,8 % menor que la del 2008, any en què n'hi havia 42.608.

### Empreses per grups d'activitats culturals a Catalunya. 2012 i 2014

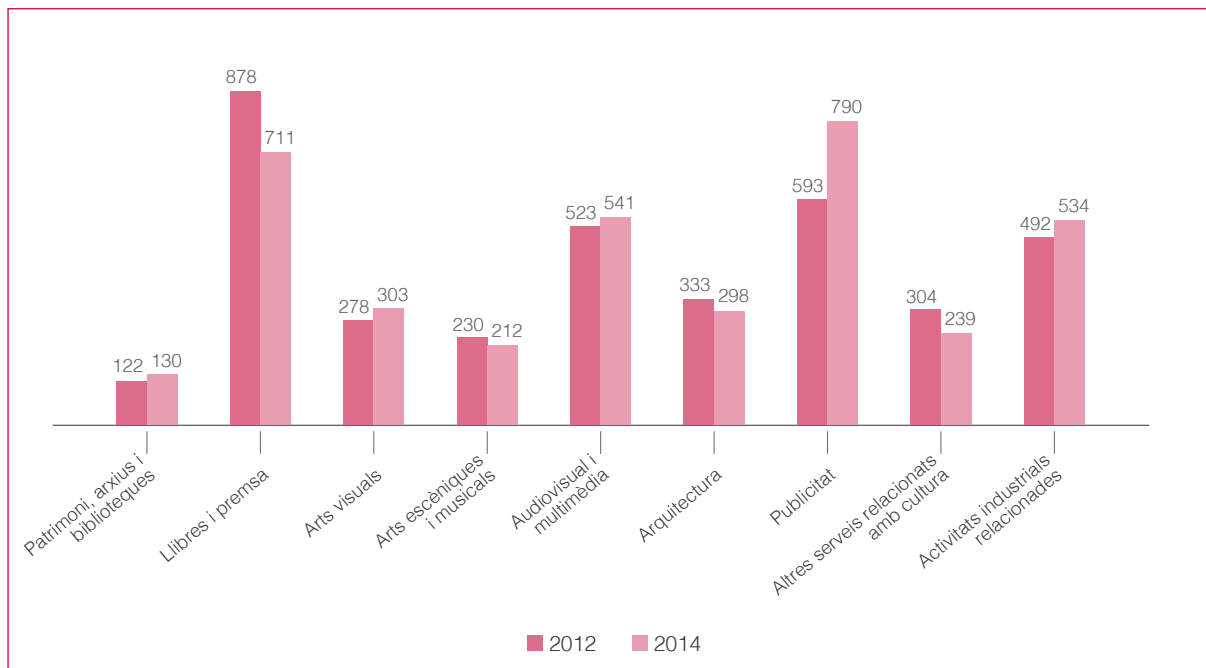


Font: Institut d'Estadística de Catalunya, *Estadística i comptes de les empreses culturals*

L'activitat econòmica cultural amb més empreses constituïdes a Catalunya continua essent l'arquitectura; tot i haver perdut un 21,1 % de les seves empreses en el període 2012-2014, continua representant més del 21,3 % del total d'empreses culturals. La segueixen les empreses agrupades sota el capítol d'arts visuals, que agrupen el 20,6 %, i del llibre i la premsa, amb el 16,7 % del total d'empreses del sector cultural. L'agrupació d'activitat denominada patrimoni, arxius i biblioteques continua sent la que té un nombre menor d'empreses, que representa només el 2,3 % del total d'empreses del sector.

El valor afegit brut a preus bàsics (VAB) del 2014 també es manté gairebé igual en el conjunt de les activitats culturals respecte al 2012, però l'evolució ha estat desigual en els diferents grups d'activitat cultural. Així doncs, s'incrementa de forma important en els sectors de la publicitat (33,2 %), les arts visuals (9,1 %), les activitats industrials relacionades amb la cultura (8,6 %) i el patrimoni, arxius i biblioteques (7,2 %). Per contra, es redueix de forma significativa el valor afegit brut generat a altres activitats relacionades amb la cultura (-21,6 %), el llibre i la premsa (-19,0 %), l'arquitectura (-10,5 %) i les arts escèniques i musicals (-8,0 %). Cal recordar que, tot i que no s'han produït grans canvis en el VAB cultural entre 2012 i 2014, si la comparació es fa amb el valor del 2008, es comprova que en sis anys s'ha produït una caiguda del VAB cultural d'un 30,5 %.

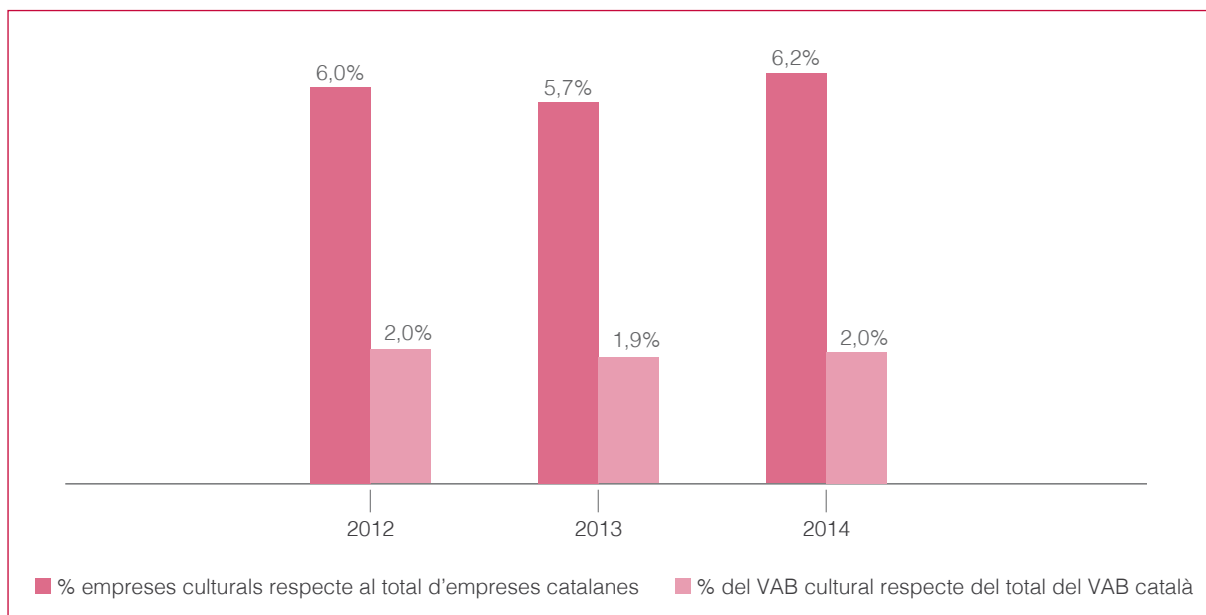
**VAB per grups d'activitats culturals a Catalunya, en milions d'euros. 2012 i 2014**



Font: Institut d'Estadística de Catalunya, *Estadística i comptes de les empreses culturals*

La publicitat és l'agrupació que més aporta al VAB cultural, amb un 21,0 % del total, seguida del llibre i de la premsa, amb un 18,9 %, i l'audiovisual i el multimèdia, amb un 14,4 %. Patrimoni, arxius i museus, amb un 3,5 %; arts escèniques i musicals, amb un 5,6 %, i activitats industrials relacionades, amb un 6,4 %, són les agrupacions que menys aporten al VAB cultural.

**Empreses culturals respecte al total d'empreses catalanes i VAB generat per les empreses culturals respecte al VAB total del conjunt de l'economia catalana, en percentatge. 2012-2014**

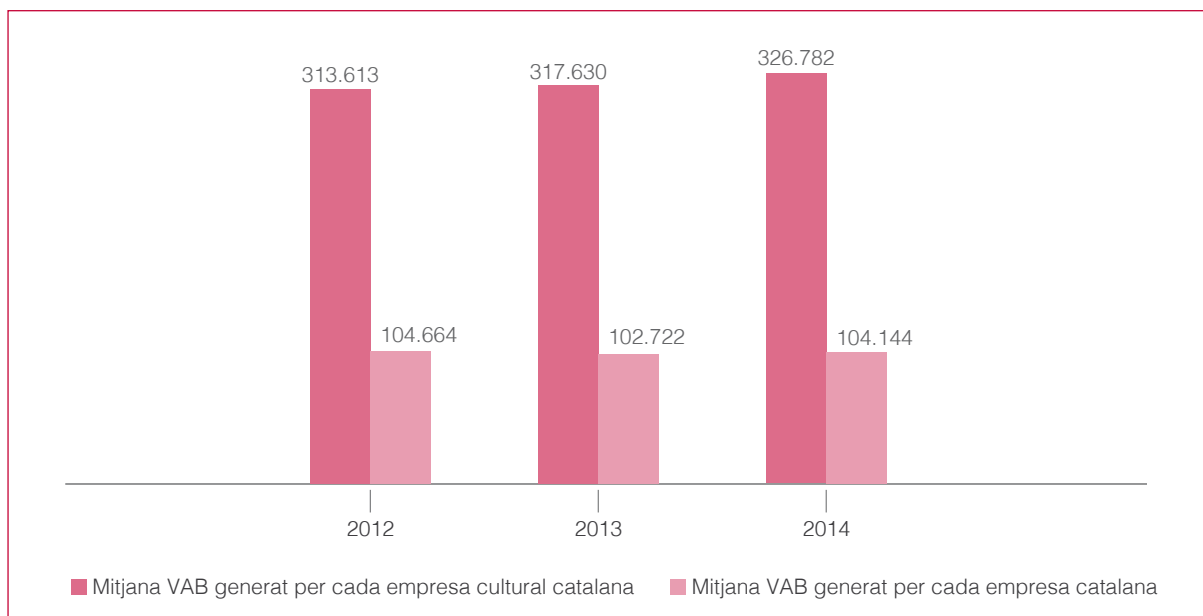


Font: Elaboració pròpia a partir de dades de l'Institut d'Estadística de Catalunya, *Estadística i comptes de les empreses culturals* i *Directori central d'empreses*



El sector cultural va perdre rellevància respecte al conjunt de l'economia catalana fins a 2013, any en què es va produir un canvi de tendència, com ho demostren tant la pèrdua d'empreses catalanes com la reducció de l'aportació que aquestes fan al VAB del conjunt de Catalunya. Malgrat això, sembla que a partir de l'any 2013 s'ha produït un lleuger canvi: s'incrementa en mig punt percentual el nombre d'empreses culturals respecte al conjunt d'empreses i es manté gairebé igual el VAB generat.

#### VAB generat per les empreses catalanes, en euros. 2012-2014



Font: Elaboració pròpia a partir de dades de l'Institut d'Estadística de Catalunya, *Estadística i comptes de les empreses culturals* i *Directori central d'empreses*

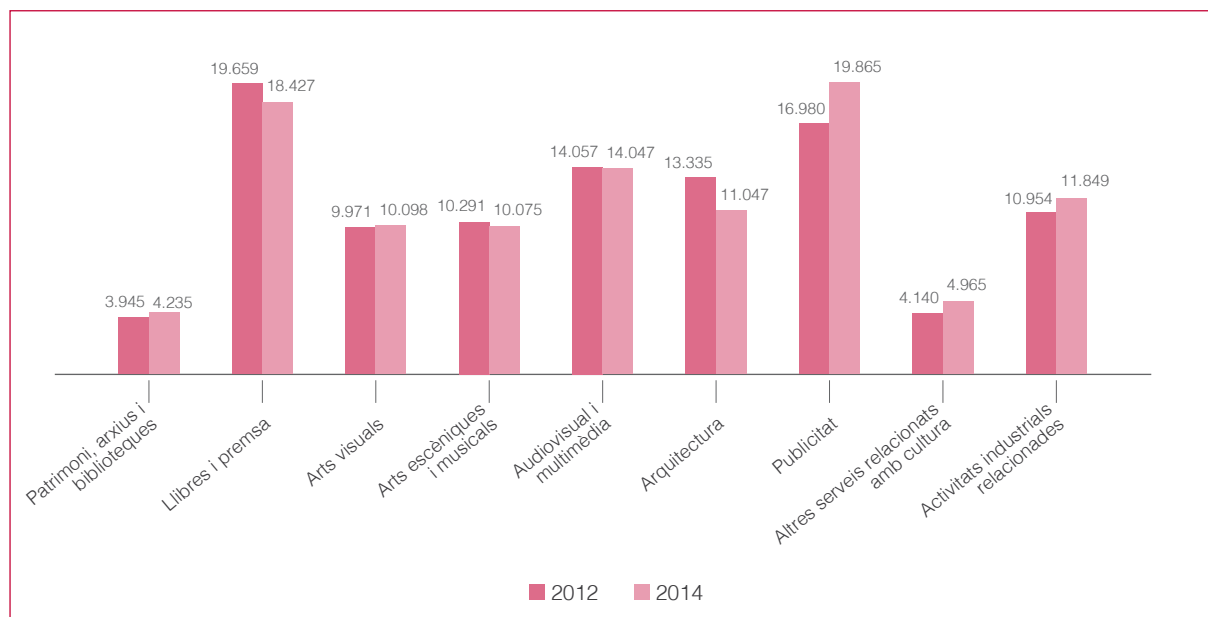
Si es compara l'evolució de la riquesa generada de mitjana per cada empresa cultural amb l'evolució de la generada pel conjunt dels sectors de l'economia catalana, es pot observar que, mentre que les empreses catalanes entre l'any 2012 i 2014 incrementen lleugerament el VAB mitjà aportat a l'economia en un 4,2 %, les empreses culturals catalanes han reduït el VAB que generen en un 0,5 %.

#### Treballadors

Entre l'any 2012 i el 2014 tots els grups d'activitat cultural han mantingut o guanyat treballadors, excepte l'arquitectura (en perd un 17,2 %), el llibre i la premsa (en perd un 6,3 %) i les arts escèniques i musicals (en perd un 2,1 %). El sector cultural ha guanyat 1.277 treballadors en aquests tres anys, però aquest creixement queda molt allunyat dels gairebé 30.000 llocs de treball que s'havien perdut des del 2008.

Per grup d'activitat cultural, el que més treballadors aporta és la publicitat (un 19,0 %), seguit del llibre i la premsa (un 17,6 %), l'audiovisual i multimèdia (un 13,4 %) i les activitats industrials relacionades amb la cultura (un 11,3 %). El grup d'activitat del patrimoni, arxius i biblioteques és el que menys treballadors aporta, amb només un 4,0 %.

*Persones ocupades per les empreses culturals per grups d'activitats a Catalunya, en unitats. 2012 i 2014*



Font: Institut d'Estadística de Catalunya, *Estadística i comptes de les empreses culturals*

En els tres anys analitzats s'ha produït un descens del percentatge d'ocupació que suposa el sector cultural sobre el total de l'ocupació catalana: l'any 2014 el sector cultural ocupava el 3,43 % del total de treballadors de Catalunya, mentre que el 2012 aquesta taxa se situava en el 3,49 % i només sis anys enrere, el 2008, en el 3,71 %.

## Participació en la vida cultural

### Associacionisme

El teixit cultural català es nodreix d'una gran tradició associacionista, que queda palesa en les 4.260 associacions culturals censades per l'Ens de l'Associacionisme Català arreu del territori català. Aquestes tenen més de 350.000 associats, ocupen 2.266 persones i disposen d'uns 49.000 voluntaris que hi col·laboren de forma habitual. El pressupost conjunt d'aquestes organitzacions es troba al voltant dels 75 milions d'euros anuals, quantitat a la qual s'hauria de sumar el valor econòmic del treball voluntari, que s'estima en prop de 380 milions d'euros.

### Principals dades de les associacions culturals de Catalunya

Associacions	4.260
Associats	354.483
Equipaments culturals	379
Personal remunerat	2.266
Voluntaris	48.995
Pressupost	75 milions d'euros
Valor econòmic voluntariat	380 milions d'euros

Font: Departament de Cultura, *DeCultura 33. Associacions culturals a Catalunya 2013*, i Ens de l'Associacionisme Català, *Dia de l'Associacionisme Cultural 2017*

No es pot explicar la vitalitat i la permeabilitat de la cultura al nostre país sense la força i el compromís de la societat civil, en forma de associacions i fundacions.

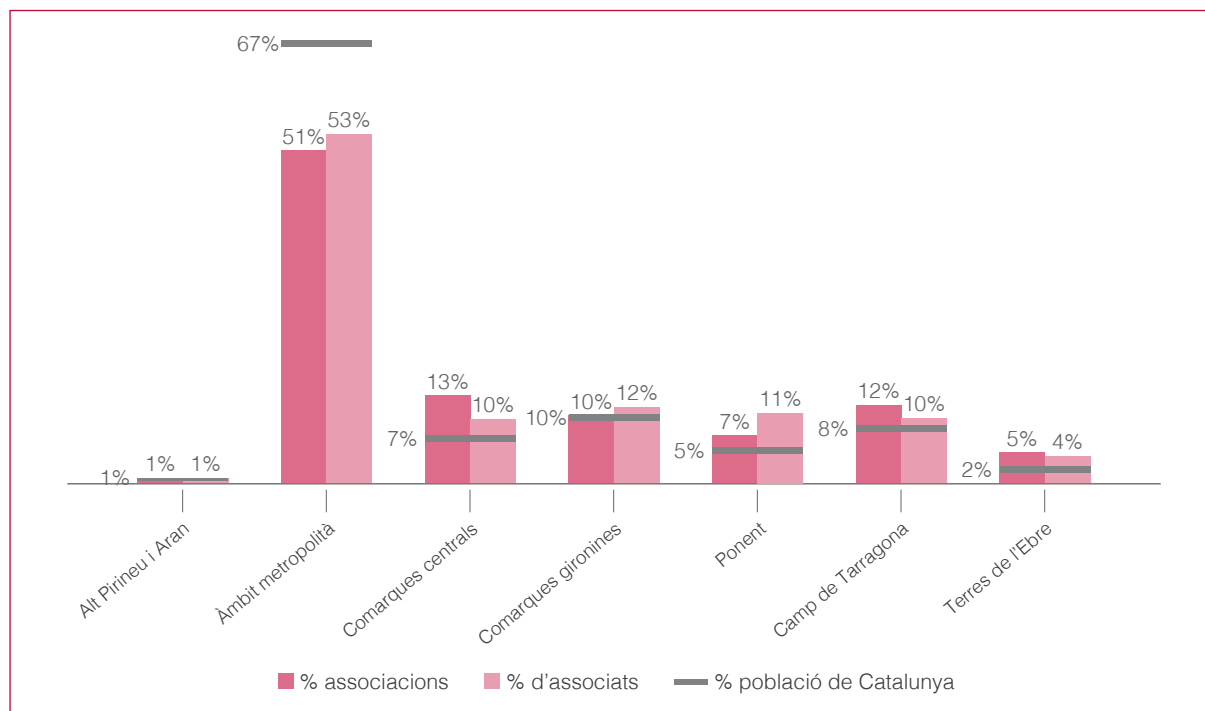
Un cas singular, el constitueix, per la seva capacitat de representació i de mobilització, Òmnium Cultural, una entitat fundada l'any 1961, que a hores d'ara té més de 54.000 socis i que, entre altres activitats, concedeix el premi d'Honor de les lletres catalanes i convoca els premi Sambori, de caràcter educatiu, i la festa de les lletres catalanes de la Nit de Santa Llúcia.

### Distribució territorial i àmbits d'actuació

L'àmbit metropolità és on es dona una concentració més gran d'associacions culturals i un major nombre d'associats. La resta de demarcacions mostren percentatges molt menors. Malgrat això, comparant el percentatge d'associacions i associats de cada demarcació amb el percentatge de població de la mateixa demarcació, es pot observar que el percentatge d'associacions i associats que corresponen a l'àmbit metropolità sobre el total de Catalunya és inferior al percentatge de població que es concentra en aquesta demarcació. Ponent, les comarques centrals i el Camp de Tarragona destaquen per tenir un nivell d'associacionisme superior al percentatge de població que hi resideix.

L'any 2015 l'Ens de l'Associacionisme Cultural va comptar 354.483 associats en el conjunt d'associacions culturals a Catalunya; això vol dir que el 4,8 % de la població catalana participa en alguna d'aquestes associacions o hi té relació. Un 53,1 % dels associats es concentren en l'àmbit metropolità, una xifra lleugerament superior al percentatge d'entitats registrades en aquesta demarcació, que és del 50,9 %. La resta d'associats es reparteixen entre les comarques restants amb un percentatge proper al 10,0 % amb l'excepció de l'Alt Pirineu i Aran i de les que tenen un percentatge inferior d'associats vinculat amb una població menys nombrosa.

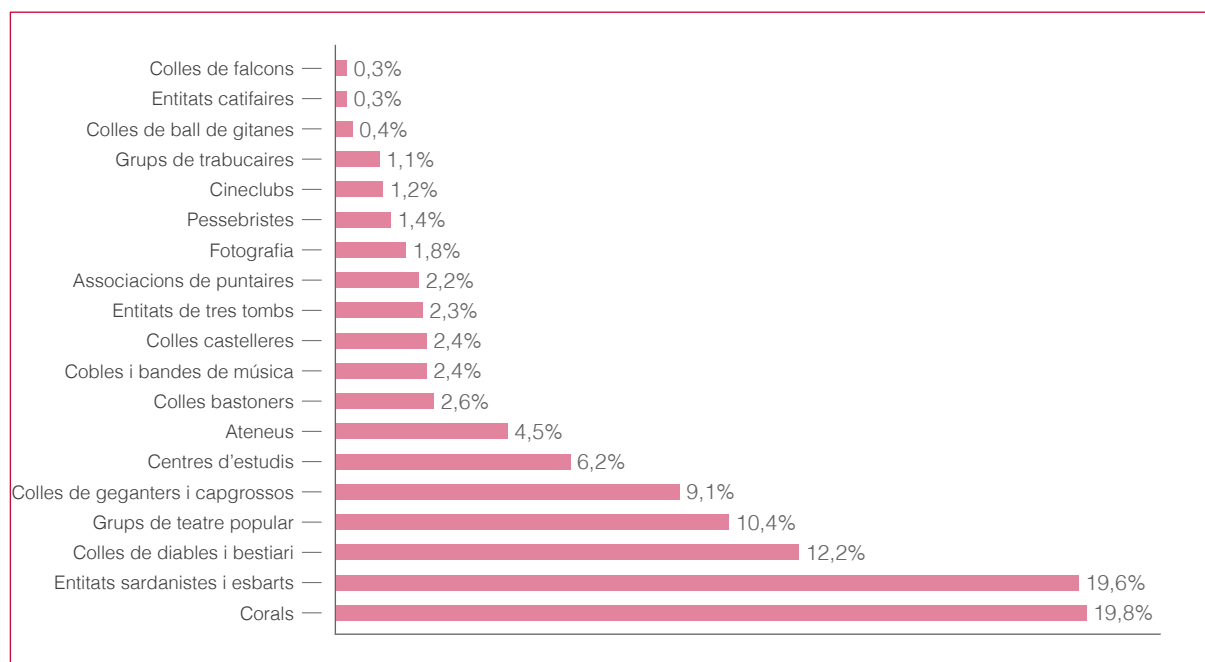
## Repartiment associacions i associats arreu del territori. 2013



Font: Departament de Cultura, *DeCultura 33. Associacions culturals a Catalunya 2013*

Pel que fa als àmbits culturals en què treballen aquestes entitats, l'Ens de l'Associacionisme Català classifica les associacions culturals en vint tipologies: corals, colles de diables i bestiar, entitats sardanistes i esbarts, grups de teatre popular, colles de geganters i capgrossos, centres d'estudis, colles bastoneres, entitats de tres tombs, colles de castellers, colles de falcons, grups de trabucaires, entitats catifaires, cobles i bandes de música, associacions de puntaires, colles de ball de gitanes, ateneus, pessebristes, entitats que representen la Passió, cineclubs i fotografia.

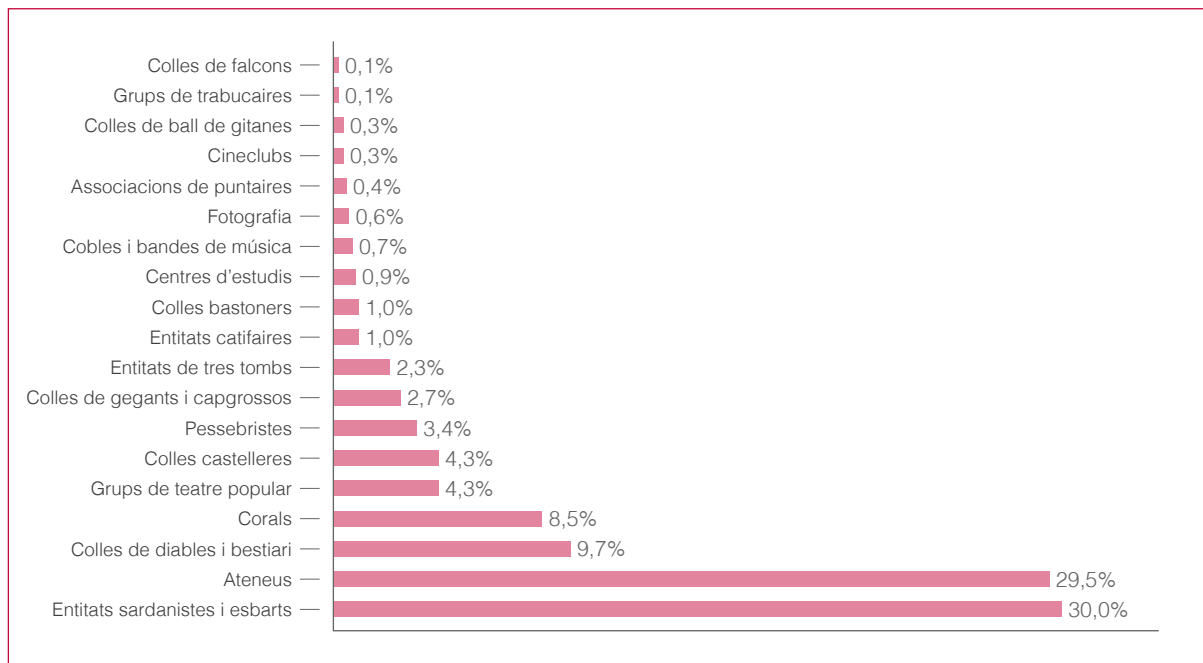
## Percentatge d'associacions segons la tipologia. 2017



Font: Ens de l'Associacionisme Català, *Dia de l'Associacionisme Cultural 2017*

Les corals i les entitats sardanistes i esbarts són les tipologies d'associacions culturals que predominen al territori català, amb un 19,8 % i un 19,6 % respectivament. Les següents associacions més comunes són les colles de diables, els grups de teatre popular, les colles de gegants, els centres d'estudi i els ateneus: tots ells representen conjuntament un 42,3 % del total. La resta de tipologies, dotze en total, apleguen un percentatge menor d'entitats, ja que conjuntament representen el 18,3 % del total d'entitats de cultura popular a Catalunya.

### Percentatge d'associats segons la tipologia de l'associació. 2017



Font: Ens de l'Associacionisme Català, *Dia de l'Associacionisme Cultural 2017*

No hi ha una correlació entre el nombre d'associacions i el d'associats de cada tipologia. Les entitats sardanistes i els esbarts són les que tenen més associats, amb un 30,0 % del total. Les segueixen els ateneus, que, tot i no comptar amb un nombre elevat d'espais, apleguen un 29,5 % del total d'associats. Per darrere d'aquestes dues tipologies es troben a distància les colles de diables i les corals, amb un 9,7 % i un 8,5 % respectivament. Les colles castelleres i els grups de teatre popular són la cinquena i sisena tipologia d'associació cultural més nombrosa a Catalunya, amb un 4,3 % cadascuna. Les deu tipologies restants agrupen menys de l'1 % cadascuna i conjuntament representen un 5,4 % del total d'associats.

### Pràctica amateur

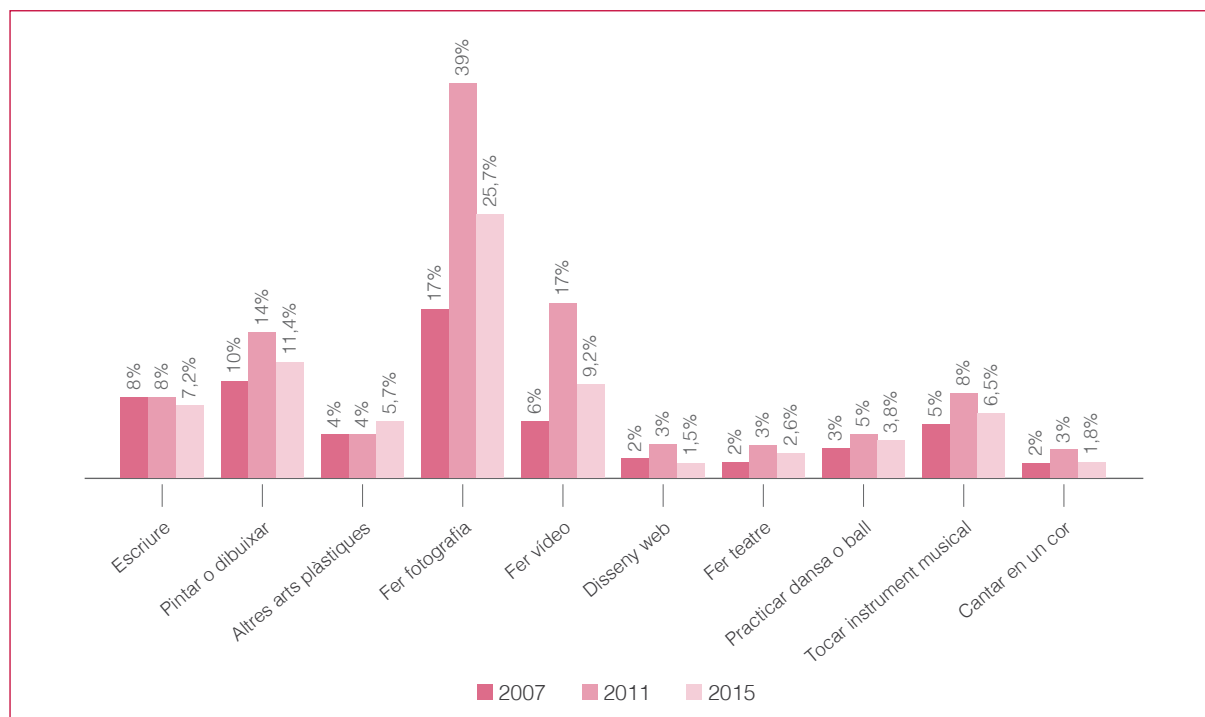
Hi ha pocs catalans que realitzen alguna activitat cultural amateur de forma habitual. Només aquelles en què intervé un enginy tecnològic, com fer fotografia i vídeo, es podria considerar que gaudeixen d'una acceptació generalitzada: un 25,7 % dels catalans han manifestat que practiquen la fotografia i un 9,2 % el vídeo els anys 2014-2015.

Pintar i dibuixar també té una bona acceptació entre els catalans: un 11,4 % de la població manifesta que realitza aquest tipus de pràctica. A continuació, se situen les activitats d'escriure i tocar un instrument musical —un 7,2 % i un 6,5 % de la població hi destina, no professionalment, una part del seu temps—, i les arts plàstiques, amb un 5,7 %. La resta de pràctiques culturals són molt més minoritàries: menys del 5 % de la població mostra interès per realitzar-les.

Cal destacar la gran caiguda que s'ha donat en totes les pràctiques culturals respecte als anys anteriors, tot i que en alguns casos els nivells de pràctica cultural dels anys 2014-2015 es situen per sobre dels anys 2006-2007.



## Activitats culturals practicades pels catalans. 2007, 2011 i 2015

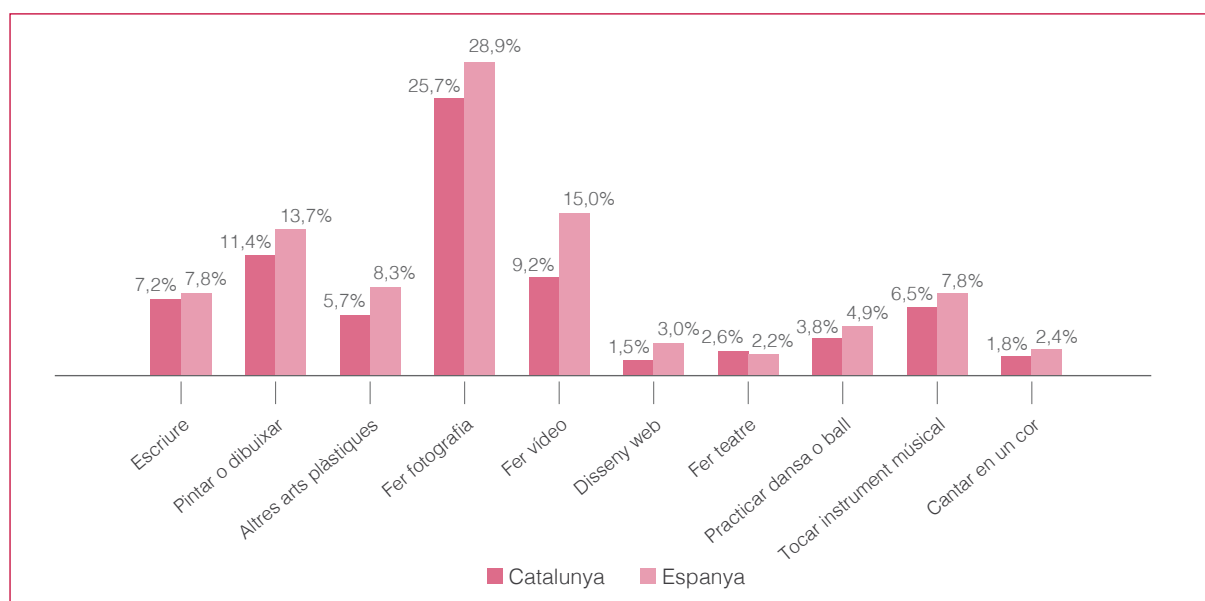


Font: Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, *Encuesta de hábitos y prácticas culturales en España 2014-2015*

### Comparació amb la resta d'Espanya

A diferència dels resultats de l'enquesta del període 2010-2011, en què el nivell de pràctica d'activitats culturals per part de la població catalana era superior al de la mitjana espanyola en gairebé tots els casos, la nova enquesta (2014-2015) mostra un important retrocés en el nivell de pràctiques culturals a Catalunya. Segons aquesta, actualment els percentatges de pràctiques culturals són més elevats en l'àmbit espanyol, excepte en l'activitat de fer teatre.

### Població que realitza activitats culturals practicades a Catalunya i Espanya. 2015



Font: Ministerio de Educación, Cultura y Deportes, *Encuesta de hábitos y prácticas culturales en España 2014-2015*

### **Espais per a la pràctica cultural**

Entre els equipaments culturals catalans destaca la tasca que duen a terme els ateneus arreu de Catalunya. Amb 86.121 associats, els 164 ateneus que hi ha a Catalunya fan una tasca important de promoció, formació i divulgació de diferents activitats culturals. Els espais més habituals que es poden trobar en un ateneu són sales polivalents, teatres i cafeteries, els quals formen part de les instal·lacions del 80 % dels ateneus. També és habitual trobar-hi sales expositives —el 62% en tenen— i, en menor mesura, biblioteques. Durant l'any 2016 s'hi van promoure més de 10.000 activitats, on van participar 1.493.475 persones, de manera que són uns dels equipaments culturals més actius de Catalunya.

### **Principals indicadors dels ateneus de Catalunya. 2012-2016**

	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Nombre d'ateneus	156	162	164	173	164
Associats	92.181	88.420	85.720	86.121	86.121
Activitats organitzades	10.081	8.697	5.405	9.168	10.513
Assistents a les activitats	1.434.277	1.174.384	1.238.472	1.663.552	1.493.475
Personal	6.159	4.643	3.207	3.197	4.275
% personal voluntari	86%	95%	91%	89%	82%
Pressupost mitjà per ateneu (en euros)	425.000	145.679	144.547	141.150	148.896

Font: Federació d'Ateneus de Catalunya, *Anuari 2016*

**Co NC A**

Consell Nacional  
de la Cultura i de les Arts



**Generalitat  
de Catalunya**

