



# Cultura, pantalles, pandèmia

La digitalització dels serveis culturals als municipis

# **Cultura, pantalles, pandèmia**



# **Cultura, pantalles, pandèmia**

La digitalització dels serveis culturals als municipis

Aquest treball ha estat promogut pel Centre d'Estudis i Recursos Culturals de la Diputació de Barcelona (CERC) i desenvolupat per Emma Pivetta, sociòloga especialista en l'anàlisi de tendències.

Hi han participat:

Autora

Emma Pivetta i Contreras

Coordinació metodològica, edició, suport tècnic i de contingut

Marga Julià, responsable del Programa Estudis (CERC)

Grup assessor

Mario Aguilera, bibliotecari a la Unitat de Dinamització i Serveis Bibliotecaris de la Diputació de Barcelona; Joan Burdeus, filòsof, periodista i guionista, coordinador de la secció «Pantalles» del digital cultural Núvol; Óscar Gonzalez, bibliotecari de la Gerència de Serveis de Biblioteques de la Diputació de Barcelona; Ingrid Guardiola, professora, programadora audiovisual, directora i assagista; Marisol López, directora de l'Àrea de Cultura Digital de l'Institut Català de les Empreses Culturals; Àngel Mestres, director general de Trànsit Projectes i coordinador acadèmic del Màster en Gestió d'Empreses i Institucions Culturals de la UB; Enric Puig Punyet, director d'Arts Santa Mònica i professor de l'Àrea d'Arts i Humanitats de la UOC; Albert Sierra, especialista en noves tecnologies a l'Agència Catalana del Patrimoni Cultural, projectes web, web mòbil, apps, realitat virtual i augmentada.

Direcció (CERC)

Laia Gargallo, cap de l'Oficina

Aina Roig, cap de la Secció Tècnica

Suport documental i bibliogràfic (CERC)

Roser Mendoza, cap del Centre d'Informació i Documentació

Núria Grau, tècnica del Centre d'Informació i Documentació

Impressió:

Departament de reproducció Gràfica

Agraïm la col·laboració de les persones entrevistades i de les que van participar en la sessió de reflexió amb caps i tècnics de cultura de municipis de la demarcació de Barcelona.

També volem donar les gràcies als membres del grup assessor. Trobareu més detalls sobre els participants i col·laboradors en l'apartat de crèdits i agraïments.

ISBN: 978-84-9803-976-4

Dipòsit legal: B 8026-2021

Març de 2021

# Contingut

<b>Presentació</b>	<b>7</b>
<b>Introducció</b>	<b>11</b>
<b>Metodologia</b>	<b>13</b>
Buidatge de recursos secundaris, explotació de dades i estadístiques	13
Grup assessor	14
Trobada virtual de caps i tècnics de cultura	16
Entrevistes amb caps i tècnics municipals de cultura	17
<b>El sector de la cultura: una mirada descriptiva</b>	<b>18</b>
Unió Europea	19
Catalunya	22
<b>Cultura digital i digitalització de la cultura</b>	<b>26</b>
<b>L'impacte de la Covid-19 en la cultura local</b>	<b>30</b>
<b>L'experiència digital als municipis</b>	<b>35</b>
Estratègia de cultura digital	38
Entorn del fet digital	40
Estructures organitzatives	42
Recursos	44
Experiència dels usuaris	45
Una mirada sintètica a la situació de la cultura digital en l'àmbit local	47
<b>Escenaris de futur</b>	<b>51</b>
La cultura digital i les organitzacions	51
Treball en xarxa, formació i recursos compartits	54
Els públics i l'experiència dels usuaris	56
La bretxa digital	58
Empreses i sector cultural	59
Aposta política	60

<b>Referències bibliogràfiques</b>	<b>63</b>
<b>Crèdits i agraïments</b>	<b>67</b>
<b>Annexos</b>	<b>69</b>
Annex 1. Grup assessor: eixos d'anàlisi i guió de treball	69
Annex 2. Entrevistes amb caps i tècnics de cultura.	
Eixos d'anàlisi i guió de treball	71

## Presentació

El 2020 serà recordat com l'any en què un virus ens va obligar tancar-nos a casa, en què es va capgirar la quotidianitat i en què els criteris d'actuació de la majoria es van modificar. Per a les àrees locals de cultura, el 2020 haurà estat un any de canvis i de reflexió: canvis en la manera de treballar, en els canals per dialogar amb la ciutadania, en les vies de difusió dels esdeveniments, en els protocols de programació, etc. I de reflexió sobre quines són les activitats que cal mantenir passi el que passi; sobre les qualitats que fan que uns esdeveniments admetin formats diversos mentre que d'altres, si no són presencials, perdin sentit; sobre quines són les eines més adequades per arribar als interlocutors habituals i als que no ho són tant, i en definitiva sobre com es pot millorar l'actuació municipal en cultura en un context cada vegada més incert.

El treball que es presenta a continuació —*Cultura, pantalles, pandèmia. La digitalització dels serveis culturals als municipis*— s'emmarca en la voluntat de la Diputació de Barcelona d'incentivar la reflexió en clau local, que ha de permetre conèixer, analitzar i donar un marc conceptual a la realitat del territori. La Diputació de Barcelona treballa per enfortir els governs locals fomentant la innovació i l'activitat econòmica local, millorant la qualitat dels serveis a les persones i l'atenció a les polítiques d'igualtat i diversitat, impulsant la cultura i l'educació en tots els pobles i ciutats, i aprofundint en el model de govern local per fer-lo més obert, més eficient, més transparent i més digital.

Amb aquest esperit, el mandat actual de la Diputació de Barcelona es proposa afavorir el desenvolupament sostenible del territori d'acord amb la Nova Agenda Urbana i els Objectius de Desenvolupament Sostenible. D'aquests, l'objectiu 16, «Pau, justícia i institucions sòlides», remarca que s'ha d'aprofundir en l'enfortiment de les institucions públiques, les quals han de ser eficaces, responsables i transparents, plenament compromeses amb la lluita contra la corrupció i afavoridores d'una democràcia inclusiva, participativa i representativa.

La incorporació dels llenguatges digitals a l'acció cultural dels municipis, objecte d'anàlisi del present treball, requereix una transformació de les estructures organitzatives de les institucions per tal de fer-les més transversals i transparents a fi de facilitar l'accés a la informació. Estructures de tipus piramidal i impermeables als canvis en l'entorn són poc compatibles amb les dinàmiques digitals. És per això que la digitalització ha d'anar de la mà de transformacions profundes i significatives de l'administració pública, en un pas més en el camí cap a l'horitzó del desenvolupament sostenible.

JOAN CARLES GARCIA CAÑIZARES  
President delegat de l'Àrea de Cultura



«Crec que les veritables revolucions del meu temps no han estat canvis de govern ni dels qui regeixen les institucions públiques, sinó revolucions de les formes de sentir i de veure.»

SUSAN SONTAG

## Introducció

La pandèmia de la Covid-19 i el consegüent confinament van accelerar la digitalització de molts àmbits de les nostres vides i de la nostra activitat social i cultural. El fet que el confinament arribés pràcticament d'un dia per l'altre i de manera imprevista va fer que aquests processos es fessin de manera precipitada, poc reflexionada i amb les eines i els recursos que cadascú tenia més a mà. Des dels ajuntaments, que sovint anaven un pas més enrere que altres àmbits socials i econòmics en termes de digitalització, també es va virtualitzar molt ràpidament bona part de l'activitat. Alhora, la situació va donar lloc a estratègies molt creatives amb una espontaneïtat poc habitual en els contextos institucionals. En alguns casos es van arribar a organitzar festes majors i festivals totalment virtuals per tal que es poguessin seguir sense trencar el confinament.

Avui, que sembla que aquesta digitalització de la cultura es mantindrà en bona mesura, cal reflexionar sobre el punt on som i possibles vies per continuar transitant en la incorporació de la cultura digital a les dinàmiques municipals.

Des del CERC ens proposem plantejar un seguit de preguntes encaminades a pensar críticament en els objectius, els mitjans i les eines d'aquesta digitalització des d'una perspectiva local, i també sobre les seves implicacions pel que fa a la creació i l'experiència culturals, i en termes de drets culturals. El confinament ha posat en relleu allò que s'havia de millorar i que no s'havia fet en cultura digital abans de l'arribada de la pandèmia. D'alguna manera, la Covid-19 i el confinament han servit de mirall, i ha arribat el moment de mirar-nos-hi.

El treball que es presenta a continuació té com a objectiu analitzar les tendències actuals pel que fa a estratègies digitals en les àrees municipals de cultura i les seves perspectives de futur en aquest àmbit. L'anàlisi se centra en un grup de municipis mitjans i grans de la província de Barcelona (d'entre 30.000 i 270.000 habitants), i per dur-lo a terme es va adoptar una metodologia de treball de camp i reflexió. Es va comptar amb l'acompanya-

ment d'un grup assessor, al qual es va demanar que plantegés quines són les qüestions més rellevants que, al seu parer, s'han de plantejar els ajuntaments a mitjà i llarg termini pel que fa a la virtualització de la cultura i a la cultura digital. Paral·lelament, es va analitzar la bibliografia existent i es va treballar amb multitud de dades per tal de contextualitzar la situació. També es van analitzar les estratègies digitals d'una mostra de municipis de la demarcació de Barcelona tot combinant fonts primàries i secundàries, i es va parlar amb els seus responsables tècnics.

Tot l'exercici queda reflectit en el present informe amb el propòsit que la reflexió que s'hi recull pugui servir de suport en el disseny de polítiques culturals locals en un context de digitalització creixent. Es proposen, a més, algunes línies de treball per continuar avançant en la incorporació dels llenguatges digitals als ajuntaments.

## Metodologia

L'objectiu de la recerca és analitzar el procés de digitalització dels serveis de cultura dut a terme per part dels diferents municipis de la demarcació de Barcelona, així com plantejar possibles escenaris futurs en aquest àmbit. S'ha parat especial atenció a copsar l'impacte de la Covid-19 i el confinament sobre aquesta digitalització. La metodologia emprada ha estat la següent:

- Buidatge de recursos secundaris pertanyents als àmbits de la sociologia cultural, la cultura, la cultura digital i la digitalització dels serveis de cultura.
- Cerca i explotació de dades i estadístiques pertanyents als sectors de la cultura i de les empreses culturals i creatives.
- Treball amb un grup assessor.
- Participació en la tercera trobada virtual de caps i tècnics de cultura organitzada pel CERC.
- Entrevistes a caps i tècnics de cultura de la demarcació de Barcelona.

### **Buidatge de recursos secundaris, explotació de dades i estadístiques**

La primera part del treball ha estat la de definició d'un marc conceptual per a l'anàlisi, acompanyada d'un extens buidatge de fonts (primàries i secundàries). Aquestes fonts pertanyen als àmbits de la cultura i la sociologia, les dades estadístiques i els informes del sector cultural, les indústries creatives i la digitalització de la cultura catalana i europea. Això ha permès definir el marc teòric, els principals avenços —i també les inquietuds— en la digitalització de la cultura i els grans blocs de treball i anàlisi que calia treballar amb el grup assessor i el personal dels serveis municipals de cultura. La recerca s'ha trobat amb algunes dificultats intrínseques al sector, que es poden resumir de la manera següent:

- Definició de conceptes d'anàlisi molt diversa i variable en funció del context de recollida.
- No inclusió d'aspectes relacionats amb la cultura que queden fora dels àmbits de la recollida de dades tradicional feta per les institucions culturals i entitats estadístiques: aspectes com ara determinades pràctiques culturals col·lectives, noves o considerades com a «baixa cultura», o bé fenòmens relacionats amb les desigualtats en l'àmbit de la cultura (Ariño, 2020).
- Recollides de dades amb criteris divergents que, de vegades, dificulten les anàlisis comparades.

Tanmateix, com a punt de partida és necessari fer una anàlisi descriptiva —una fotografia— del sector per entendre l'impacte d'un determinat fenomen. Buscar les dades disponibles ha estat condició *sine qua non* per a la correcta elaboració de l'estudi tenint en compte els punts esmentats anteriorment.

A partir dels primers coneixements obtinguts, s'ha treballat en la millora dels resultats i en la definició i l'anàlisi d'escenaris futurs per a l'àmbit de les polítiques culturals relatives a la digitalització i al seu impacte.

## Grup assessor

Amb el propòsit de començar a explorar els temes principals que afecten la cultura digital, es va organitzar una sessió de treball amb un grup assessor en què la reflexió es va centrar en la cultura digital en un sentit ampli, però també en les estratègies digitals de les institucions públiques i els possibles escenaris de futur per a la cultura digital. Alhora, es va posar el focus en accions i estratègies que poguessin impulsar o desenvolupar tant el CERC i com els municipis de la demarcació de Barcelona.

Entre els participants hi havia expertes i experts dels sectors de la cultura, la innovació cultural i la cultura digital pertanyents als àmbits acadèmic, institucional (Diputació, Generalitat i Ajuntament de Barcelona) i empresarial. Tots ells van ser escollits per la seva rellevància en el sector i la seva capacitat d'aportar visions sobre cap a on va la cultura digital i cap a on hauria d'anar.

Treballar amb un grup (panell) d'expertes i experts permet (Santafé Rojas i Tuta Ramírez, 2013):

- Recopilar informació actualitzada i d'interès sobre l'àmbit de la recerca.
- Inspirar noves idees i definir estratègies de futur.

- Difondre el procés prospectiu i de recerca.
- Tenir més repercussió sobre els actors impactats per l'àmbit d'actuació, a fi d'ajudar-los en futures actuacions.

La composició del grup va ser la següent:

- Mario Aguilera, bibliotecari a la Unitat de Dinamització i Serveis Bibliotecaris de la Diputació de Barcelona.
- Joan Burdeus, filòsof, periodista i guionista; coordinador de la secció «Pantalles» del digital cultural *Núvol*.
- Óscar Gonzalez, bibliotecari de la Gerència de Serveis de Biblioteques de la Diputació de Barcelona.
- Íngrid Guardiola, professora, programadora audiovisual, directora i assagista.
- Marisol López, directora de l'Àrea de Cultura Digital de l'Institut Català de les Empreses Culturals (a qui es va entrevistar en profunditat el dia 6 de novembre de 2020 per via telemàtica, atès que no va poder assistir a la sessió de treball).
- Àngel Mestres, director general de Trànsit Projectes i coordinador acadèmic del Màster en Gestió d'Empreses i Institucions Culturals de la UB.
- Enric Puig Punyet, director d'Arts Santa Mònica i professor de l'Àrea d'Arts i Humanitats de la UOC (Àrea de Societat de la informació i del Coneixement).
- Albert Sierra, especialista en noves tecnologies a l'Agència Catalana del Patrimoni Cultural, projectes web, web mòbil, apps, realitat virtual i augmentada.

La sessió es va completar amb la participació de:

- Laia Gargallo, cap de l'Oficina d'Estudis i Recursos Culturals (CERC).
- Aina Roig, cap de la Secció Tècnica del CERC.
- Marga Julià, responsable del Programa d'Estudis del CERC.
- Emma Pivetta, consultora, investigadora i coordinadora del projecte.

La sessió de treball es va dur a terme el dia 29 de setembre de 2020 en un format híbrid que combinava les formes presencial (a la sala Plató del CERC) i virtual (a través de la connexió a la plataforma ZOOM). Cadascun dels participants va triar el format de participació que li era més còmode, sempre complint les mesures de distància i protecció imposades

per la Covid-19. A l'annex es poden consultar els eixos d'anàlisi i el guió de treball.

## **Trobada virtual de caps i tècnics de cultura**

El Centre d'Estudis i Recursos Culturals manté reunions periòdiques amb caps i tècnics de cultura d'un grup de municipis mitjans i grans (d'entre 30.000 i 270.000 habitants) de la demarcació de Barcelona.

Es va aprofitar l'existència d'aquestes trobades per organitzar un grup de discussió sobre digitalització de la cultura i cultura digital. Si bé la mostra de municipis no compleix criteris de representació estadística, sí que es considera que la seva visió conjunta exemplifica les tendències i casuístiques habituals en municipis de característiques similars.

Durant la trobada es va presentar l'estudi en curs sobre cultura digital i es van posar damunt la taula diversos aspectes relacionats amb:

- La cultura digital en cadascun dels municipis participants
- Accions de cultura digital i digitalització de cultura
- Experiència prèvia a la Covid-19 i durant el seu impacte
- Projeccions futures

La trobada es va dur a terme el dia 5 d'octubre de 2020 per via telemàtica, a causa de les restriccions relacionades amb la Covid-19, i hi van participar 15 referents municipals de cultura.

Van assistir a la sessió caps i tècnics de cultura dels següents municipis: Castelldefels, Esplugues de Llobregat, Granollers, Igualada, Manresa, Rubí, Sabadell, Sant Boi de Llobregat, Sant Cugat del Vallès, Sant Feliu de Llobregat, Sant Pere de Ribes, Santa Coloma de Gramenet i Vilafranca del Penedès.

Es va treballar amb un guió obert basat en la recerca prèvia de l'equip i en les conclusions sorgides de la sessió de treball amb el grup assessor. Aquest guió previ, que es pot consultar a l'annex, es va enviar a tots els participants de la sessió per tal que el poguessin llegir i preparar, i que poguessin fer preguntes en cas de dubtes.

## Entrevistes amb caps i tècnics municipals de cultura

Adicionalment a la sessió de treball, els referents municipals de cultura van definir una mostra (no representativa) de municipis de la demarcació de Barcelona per tal de fer entrevistes personals amb els seus responsables tècnics. Mitjançant aquestes converses (basades en un guió obert que es pot consultar a l'annex), es van poder analitzar amb més profunditat alguns dels principals aspectes sorgits durant la trobada de referents municipals.

Es va fer una primera tria de municipis basada en criteris demogràfics i geogràfics. Un segon criteri va ser incloure municipis que durant la trobada virtual de caps i tècnics de cultura haguessin manifestat haver pensat en solucions digitals, així com aquells que ho descartaven. Una vegada l'equip del projecte va aprovar l'agenda resultant, es va contactar amb els referents i se'ls va enviar el guió de l'entrevista basat en el que es va utilitzar per al grup de discussió de caps i tècnics municipals de cultura, però enriquit amb els aprenentatges extrets d'aquesta mateixa sessió i de la trobada del grup assessor. Malgrat tenir un guió, les converses van ser prou obertes per parlar de tots aquells temes que els entrevistats consideressin rellevants de cara al desenvolupament d'una estratègia i d'accions relacionades amb la cultura digital.

Per causa de les restriccions imposades per la Covid-19, les entrevistes es van fer per via telemàtica durant el període del 26 d'octubre al 6 de novembre de 2020. Se'n van fer sis i van tenir una durada d'entre una hora i una hora i mitja. En aquestes entrevistes en profunditat van participar els caps i tècnics de cultura dels municipis següents: l'Hospitalet de Llobregat, Montcada i Reixac, Rubí, Sant Boi de Llobregat, Sitges i Vacarisses.



## El sector de la cultura: una mirada descriptiva

Aquest apartat vol oferir una mirada descriptiva del sector de la cultura a Catalunya i Europa. L'anàlisi se centra en l'estructura del sector; la forma de les seves institucions, empreses i entitats, i la seva força de treball, especialment des de la perspectiva de l'ocupació. No és un capítol exhaustiu, però pretén fer un esbós d'aquells elements que tindran una incidència directa en futures estratègies de digitalització.

S'ha observat que la grandària de les organitzacions, les seves estructures internes i el tipus d'ocupació que generen són rellevants a l'hora de desenvolupar estratègies per al sector cultural, que està molt fragmentat en tots els seus àmbits d'actuació. La sociologia de les organitzacions ha analitzat sovint la importància que aquestes tenen en les societats avançades a l'hora de dissenyar, desenvolupar i aplicar estratègies (tant dins de la mateixa organització com per a tot un sector). Impulsar, des de l'àmbit públic, estratègies de digitalització en un sector determinat (també el de la cultura) implica conèixer l'estat del sector, pensar en escenaris futurs i saber quin tipus d'organitzacions hi operen. La millor manera de definir aquestes organitzacions és a través de la seva estructura jurídica, el tipus d'ocupació que generen, les variables econòmiques i el volum de despesa pública en el mateix sector.

Després de definir els àmbits d'anàlisi, han aparegut un seguit de problemàtiques inherents al sector de la cultura relacionades amb l'extracció i l'ús de les dades. «En l'àmbit de la cultura, no sempre es disposa de dades sobre les actuacions que es porten a terme i, quan n'hi ha, sovint no són fiables, consistents i comparables. Si bé és cert que una part dels fruits de l'acció cultural són intangibles, i per tant complicats de quantificar o traduir en dades, també ho és que de vegades no es recullen les dades de l'acció pública en cultura per la falta de costum o perquè no s'han establert instruments de mesura que facilitin aquesta recollida» (Centre d'Estudis i Recursos Culturals, 2017).

Trobar dades sobre el sector de la cultura no és fàcil i no perquè no se'n

produeixin. Les dificultats solen venir donades per la dispersió de les dades existents, la intangibilitat d'alguns dels seus elements i la multiplicitat de definicions del mateix concepte de cultura, que encara avui no han estat homogeneïtzades.

La grandària de les organitzacions, les seves estructures internes i el tipus d'ocupació que generen són rellevants a l'hora de desenvolupar una estratègia digital sectorial. En l'àmbit de la cultura, la dispersió de les dades existents, la intangibilitat d'alguns dels seus elements i la diversitat conceptual dificulten l'anàlisi sistemàtica del sector.

Informes recents com ara el *Creative workforce in Europe Statistics Report* indiquen que en l'àmbit europeu la definició establerta per a la recollida de dades és molt diversa en cada país. Conceptes com el d'economia creativa o els subsectors que conformen el sector cultural difereixen entre si. A més a més, en el cas de les estadístiques relacionades amb l'ocupació, una de les característiques principals del mercat de treball és la seva naturalesa dinàmica, un fenomen que s'aguditza en les empreses creatives i les de l'àmbit cultural.

Finalment, la situació provocada per la Covid-19 ha suposat una darre- ra dificultat a l'hora de treballar amb dades del sector de la cultura. L'anà- lisi de les estratègies digitals existents i la definició d'escenaris futurs prenen com a punt de partida la fotografia que es descriu a continuació.

## Unió Europea

Per a l'any 2017, l'Oficina Estadística de la Unió Europea (Eurostat) presen- tava les dades següents:

- A la UE dels 27, 1,1 milions d'empreses del sector de la cultura van ge- nerar més de 145 bilions d'euros (valor afegit).
- Per volum de negoci, van destacar les empreses del Regne Unit, d'Ale- manya i de França, amb 109.220 , 97.394 i 72.500 milions d'euros, res- pectivament.
- El volum de negoci de les empreses culturals espanyoles va ser de 30.076 milions d'euros.
- Les activitats d'arquitectura, disseny i fotografia representaven més de la meitat de les empreses pertanyents al sector cultural a Europa.

- Les petites i mitjanes empreses van ser predominants en la majoria d'activitats culturals a la Unió Europea, excepte en els àmbits de la programació i la difusió. Per exemple, el 97,1 % de les empreses dedicades a activitats fotogràfiques eren petites o mitjanes; també ho eren un 91,5 % de les de disseny especialitzat, el 85,9 % de les dedicades a la impressió i enregistrament, i el 84,6 % de les de producció de films, vídeo i televisió. Fins i tot s'observa un elevat nombre de microempreses en els àmbits del disseny especialitzat i la fotografia.
- Les petites i mitjanes empreses eren les que presentaven un major nombre d'ocupats en els diversos àmbits d'actuació del sector (excloses les de difusió i programació).
- Tanmateix, hi va haver una àrea d'activitat on van predominar les grans empreses: la de difusió i programació, amb un 70,7 % de personal que treballava en grans empreses.
- El valor afegit generat pel sector cultural va créixer més lentament que el de la resta de sectors no pertanyents a l'àmbit financer durant el període comprés entre els anys 2012 i 2017.

Pel que fa a la despesa pública en el sector cultural, les dades més actualitzades de què es disposa per al conjunt de la UE són de l'any 2018. Aquell any la despesa mitjana del conjunt de les administracions públiques en el sector de la cultura, la difusió de serveis i la promoció va ser de l'1,4 % de la despesa dels diversos governs, tot i que es poden observar moltes diferències entre països. Els països de l'Europa de l'Est presentaven, en termes generals, proporcions de despesa en cultura més elevades: Hongria hi va dedicar un 3,5 % de la despesa i Letònia i Estònia, un 3,2 %.

Entre els països amb menys despesa de les administracions públiques en el sector cultural es troben Grècia (0,5 %), Xipre, Portugal i Itàlia (0,9 % cadascun). A l'Estat espanyol, en una posició intermèdia, aquesta despesa va representar un 1,1 % del total.

Així doncs, segons les dades de la UE:

- Cinc països són els que concentren major activitat econòmica i aporten més valor afegit al sector de la cultura a Europa (França, Alemanya, Regne Unit, Itàlia i Espanya), possiblement per seva grandària. En tres d'aquests països (Regne Unit, Alemanya i França) les empreses del sector cultural presenten un major volum de negoci. Caldrà estar pendents de les properes actualitzacions de l'Eurostat, així com d'altres anàlisis que es vagin publicant, per poder copsar quin impacte ha tingut la Covid-19 en el volums de negoci de les empreses culturals.

- Per tipologia d'empresa, predominen les pimes i només en una subàrea (difusió i promoció d'activitats culturals) destaquen, per nombre d'ocupats, les grans empreses.
- Durant l'any 2018, la mitjana de despesa pública en cultura dels països de la UE va ser d'un 1,4 % del total. La més baixa va ser la de Grècia (0,5 %) i la més alta, la d'Hongria (3,5 %).

Pel que fa a la relació de la ciutadania de la UE amb la tecnologia i la cultura, els darrers informes *Culture Statistics - Use of ICT for Cultural Purposes* (anys 2018 i 2019) inclouen algunes dades sobre l'ús de les TIC amb propòsits culturals:

- En termes generals, a la UE-27 els usos més populars d'internet per al sector de la cultura van ser «Reading online news sites/newspapers/news magazines» i «Watching internet streamed TV or vídeos». El 2019, el 72 % de la població de la UE-27 d'entre 16 i 74 anys que havia utilitzat internet durant els tres mesos anteriors a l'enquesta havia llegit notícies, diaris o revistes en format digital.
- Un 70 % del mateix col·lectiu va mirar continguts en plataformes digitals, TV o vídeos.
- Els percentatges més baixos d'ús d'internet en l'àmbit de la cultura, per al mateix col·lectiu, es van registrar per a les variables «Listening to music over the internet» (59 %, 2019) i «Playing or downloading games» (33 %, 2018). Caldrà veure, també, si la Covid-19 i els confinaments arreu d'Europa han modificat aquestes dades. L'actualització de l'enquesta està prevista per al mes d'agost de 2021.
- Fins al 2019 s'observa que l'activitat cultural més estesa en l'àmbit digital era accedir a continguts relacionats amb notícies, tot i que en alguns països com ara Holanda, Àustria i Itàlia va ser molt freqüent accedir a continguts de vídeo, TV i plataformes en línia. En d'altres, escoltar música en línia va ser una de les principals activitats culturals (tot i ser l'activitat menys popular entre la població que accedia a internet).

Per completar aquest recull de dades relacionades amb l'estat del sector cultural a Europa, es farà una pinzellada de les accions dutes a terme arran de la pandèmia per reactivar el sector que, com ja s'ha dit, ha estat fortament afectat per aquesta crisi.

Podem trobar informació sobre les diferents actuacions impulsades arreu d'Europa des dels diversos nivells de l'administració pública a través de

la xarxa EUNIC (EU National Institutes for Culture, <https://www.eunic-global.eu/>). A l'article «How is the European cultural sector responding to the current corona crisis» es presenten els resultats d'una enquesta llançada el 19 de març en què es preguntava als membres del sector cultural quines mesures havien pres per tal de mitigar l'impacte de la pandèmia en els sectors culturals. Aquestes primeres mesures es poden resumir en:

- Mesures de tipus fiscal per alleujar la càrrega impositiva de negocis que, sovint, són molt petits.
- Mesures per incentivar el consum de cultura dirigides a diferents àmbits d'actuació.
- Mesures per afavorir la creació d'estratègies i continguts digitals en el sector cultural.

Els dos primers tipus es poden considerar mesures a curt i mitjà termini, mentre que la tercera és a llarg termini.

Com a síntesi d'aquesta mirada a la situació del sector cultural a Europa es podria dir que:

- És un sector molt marcat per la presència de petites i mitjanes empreses (sovint microempreses i autònoms), que solen estar afectades per situacions de precarietat laboral.
- El sector de la cultura és un dels que més ha patit l'impacte de dues crisis consecutives: la financera de 2009 i crisi sanitària actual relacionada amb l'impacte de la Covid-19.
- L'augment de la despesa total dels estats en el sector al llarg dels darrers anys ha sigut molt feble (amb algunes excepcions).
- Es fa una aposta a llarg termini per iniciar (o finalitzar) el procés de transició digital del sector cultural.

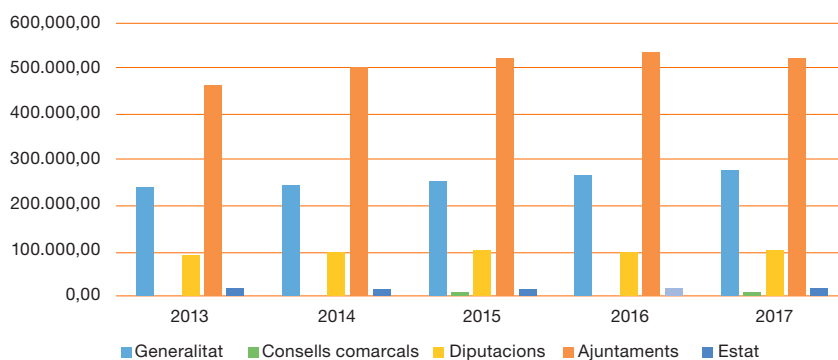
## Catalunya

De les dades que mostren la distribució de la despesa en cultura durant el període 2013-2017 per part de les diferents administracions públiques catalanes es desprèn que les institucions amb imports més elevats són els ajuntaments, seguits per la Generalitat de Catalunya, les diputacions i, finalment, l'Estat i els consells comarcals.

**Taula 2. Evolució de la despesa pública en cultura (milers d'euros). 2013-2017. Per administracions**

	2013	2014	2015	2016	2017
Generalitat	241.734,10	245.437,00	255.176,10	266.031,30	277.913,10
Consells comarcals	5.022,10	4.946,40	5.632,50	5.051,50	6.546,40
Diputacions	92.963,10	96.685,10	100.158,60	94.715,00	102.650,70
Ajuntaments	464.131,90	501.105,70	524.364,80	537.600,00	523.743,10
Estat	18.085,80	15.767,50	14.776,70	18.074,70	18.689,10

**Gràfic 1. Despesa pública en cultura (milers d'euros). 2013-2017. Per administracions**



Elaboració pròpia a partir de dades de l'Idescat.

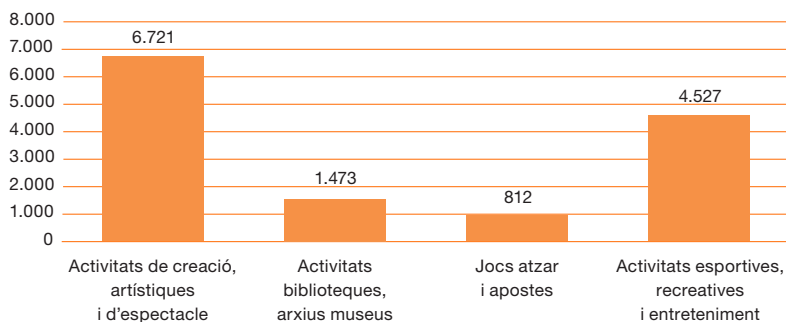
L'Idescat ofereix, a més, dades de la despesa pública en cultura corresponents a les diverses administracions per àmbit d'actuació (actualitzades l'any 2016). Una ullada a aquestes dades permet afirmar que:

- Els ajuntaments són les principals entitats pel que fa a despesa en cultura, seguits de la Generalitat de Catalunya i les diputacions. A molta distància queden els consells comarcals i l'Estat.
- Mentre que la despesa dels ajuntaments es destina especialment a l'acció i la promoció cultural, la de la Generalitat i la de les diputacions i els consells comarcals s'enfoca més en biblioteques i arxius i museus, tot i que les partides dirigides a promoció cultural per part de les diputacions i els consells comarcals també són considerables (en relació amb la seva despesa total en cultura).

- Si bé la digitalització de la cultura hauria de ser un fenomen transversal, es fa difícil saber quin apartat dels pressupostos es destina a la digitalització de serveis i propostes culturals.

Segons dades de l'Institut d'Estadística de Catalunya (Idescat), l'any 2017 a Catalunya hi havia un total de 13.534 empreses pertanyents al sector de les activitats artístiques, recreatives i d'entreteniment. D'aquestes, 6.721 desenvolupaven activitats de creació artístiques i d'espectacles; 1.473, activitats adreçades a biblioteques, arxius i museus; 812 es dedicaven als jocs d'atzar i d'apostes, i 4.527, a activitats esportives, recreatives i d'entreteniment.

**Gràfic 2. Nombre d'empreses del sector cultural.**

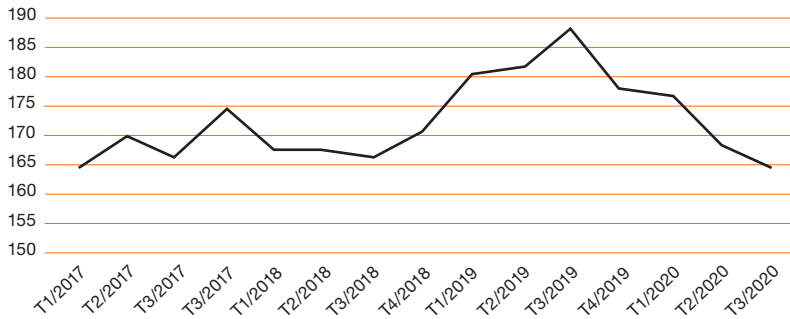


Elaboració pròpia a partir de dades de l'Idescat.

La població ocupada al sector de la cultura, segons la darrera enquesta de l'EPA, s'ha desplomat a Catalunya. Si observem l'evolució trimestral, hi va haver un pic d'ocupació durant el quart trimestre de 2019, però, segurament a causa dels efectes de la pandèmia, hi va haver una caiguda molt forta durant el primer i segon trimestre de 2020.

En efecte, la població ocupada en el sector cultural a Catalunya al final del tercer trimestre de 2020 va ser de 164.100 persones, una xifra que es tradueix en una variació interanual negativa del 12,7%. Per sexe, es va donar una reducció de l'ocupació del 12,9% en el cas de les dones i del 12,6% en el cas dels homes. Per situació professional, la població assalariada va disminuir un 21,1%, mentre que la no assalariada va augmentar un 5,2%. Al tercer trimestre de 2020 el sector cultural va aplegar el 4,9% de la població ocupada a Catalunya. Pel que fa a l'Estat espanyol, la població ocupada en el sector cultural es va reduir un 9,2% respecte de l'any anterior i el percentatge sobre la població ocupada va ser del 3,8%.

**Gràfic 3: Evolució de la població ocupada al sector cultural.  
Totals trimestrals per al període 2017-2020 (milers de persones).**



Elaboració pròpia a partir de les dades de l'Idescat.

el sector cultural es va reduir un 9,2% respecte de l'any anterior i el percentatge sobre la població ocupada va ser del 3,8%.

Tal com es veurà en un apartat posterior d'aquest treball, les mesures desplegades a Catalunya arran de la Covid-19 han estat similars a les que s'han aplicat arreu d'Europa: mesures de tipus pressupostari en forma d'ajuts directes al sector o bé de despesa per part de les administracions públiques, creació de plataformes audiovisuals per difondre continguts culturals i artístics, informació sobre les ajudes al sector dels diversos nivells de govern, etc. La majoria d'aquestes mesures se centren en la promoció de la cultura des de diferents vessants i en l'acompanyament al sector.



## Cultura digital i digitalització de la cultura

Vincent Miller (2011) defineix la cultura digital com «la cultura modelada per l'emergència i l'ús de les tecnologies digitals», que es caracteritza pels trets següents:

- Processos tecnològics. A les tecnologies digitals, la informació es troba representada mitjançant codis numèrics i els continguts es poden comprimir i modificar amb relativa facilitat. L'emmagatzematge de continguts que ofereix l'existència d'enllaços (*hiperlinks*) ha comportat una expansió del contingut generat pels usuaris.
- Formes culturals. Com que el material pot ser fàcilment copiat, difós i modificat, els productes digitals es troben en un estat constant d'esdevenir, de manera que la relació entre productor i consumidor deixa de ser jeràrquica per convertir-se en molt més transversal i col·laborativa. En contrapartida, aquests continguts solen estar, en termes de drets d'autor, poc protegits o bé no tenen cap protecció. La seva transitorietat tampoc no ajuda. Es pot trobar més informació sobre la qüestió al web de World Intellectual Property Organization (<https://www.wipo.int>), que ha contemplat la inclusió de les formes artístiques en la protecció dels drets dels creadors i també en la intersecció entre art i tecnologia.
- L'experiència digital. Segons el mateix autor, encara està bastant estesa la distinció entre digital i real, tot i que ho considera un error. Miller sosté que el fet que la cultura digital sigui intangible no implica que no sigui real (les nostres experiències són reals en tots dos àmbits).

Enric Puig Punyet, membre del grup assessor del present treball, sosté que ara per ara l'experiència amb tecnologies digitals encara no és la mateixa (o equiparable) a la que es dona en el món físic. Per contra, altres membres del mateix grup assessor hi troben un terme mitjà; l'Íngrid Guardiola afirma que «cultura digital és la cultura que utilitza els mitjans i formats digitals per explorar nous àmbits d'experimentació, creació, formació, di-

fusió, arxiu i socialització». La cultura digital, com a gran marc d'actuació, no hauria d'estar lligada a les estructures tècniques, sinó a elements associats a l'horitzontalitat, la transparència, la participació i la porositat institucional.

La cultura digital utilitza els mitjans i formats digitals per explorar nous àmbits d'experimentació, creació, formació, difusió, arxiu i socialització, i els seus processos s'associen a l'horitzontalitat, la transparència, la participació i la porositat institucional.

La cultura digital fa anys que està present en les nostres societats. L'informe *Digital Culture 2019* (publicat pocs mesos abans dels confinaments causats per la Covid-19 arreu d'Europa) presenta dues categoritzacions molt clares. La primera es basa en la tipologia d'entitat (o subsector) i distingeix entre arts visuals, teatre, música, literatura, dansa, arts combinades i museus. I la segona es basa en la facturació i, per tant, en la grandària de l'organització; aquí distingeix entre grans empreses i pimes. Com més grans són les empreses, més recursos tenen per definir estratègies (tot i que una hipertròfia organitzacional pot ser contraproductiu); en canvi, com més petites són, si bé poden ser més àgils, també tenen menys recursos per definir i implementar estratègies relacionades amb la cultura digital. Per recursos, entenem tant recursos econòmics com temps i formació dels empleats en noves tecnologies.

La Covid-19 ha accelerat alguns processos de digitalització de l'acció cultural, però en la major part dels casos no es pot parlar pròpiament de cultura digital. Entenem per digitalització de la cultura la conversió al format digital d'accions que estaven inicialment previstes com a analògiques, a diferència de la cultura digital, que està dissenyada expressament per a formats digitals.

Cada sector de la cultura presenta una identitat pròpia que influeix en el grau d'incorporació del llenguatge digital, incloses les opcions de digitalitzar serveis, i en els recursos per fer-ho. Per exemple, el sector del patrimoni cultural ha anat incorporant recursos digitals, ja des d'abans de la Covid-19, tant en processos de digitalització de col·leccions i altres elements patrimonials com per millorar l'experiència dels usuaris (per exemple, en reconstruccions de runes arqueològiques amb tecnologies de realitat augmentada). Això ha fet que no comencessin de zero amb l'arribada del confinament. En canvi, altres subsectors de la cultura, especialment aquells basats en la presència física —les arts en viu o els esdeveniments col·lectius vinculats al cicle festiu— han tingut més dificultats per oferir la seva acti-

vitat per canals digitals i, quan ho han pogut fer, han estat processos molt més propers a la digitalització de la cultura que no pas a la cultura digital: canviava el canal, però no el llenguatge.

Tal com indica Conxa Rodà, «hem viscut una extensió virtual expandida: portes tancades físicament, però obertes de bat a bat digitalment. La web i les xarxes socials han passat de ser complementàries a ser el principal vehicle de comunicació i *engagement* amb el públic. Aquest protagonisme digital, d'un dia per l'altre, ens ha agafat a tots desprevinguts. És un toc d'alerta per tal de començar a tenir o repensar una estratègia sòlida de continguts i de produir contingut digital de qualitat». El canvi de paradigma de la de-corporització de sistemes socials, infraestructures i organitzacionals que s'ha produït durant els confinaments per causa de la Covid-19 ens dona una oportunitat de crear arquitectures de futur. Si bé la visió de futur és digital, també ha de ser centrada en l'ésser humà (*human-centric*) i les seves necessitats. El poder real de la digitalització rau en el valor que aportí a la gent.

«Si entenem la cultura com a fenomen d'intercanvi de significats, és a dir, un procés d'apropiació, negociació i confrontació d'aquests, més que no pas un conjunt fix de pràctiques i d'interpretacions, resulta apropiat pensar en la cultura com un procés dinàmic i no com una essència inamovible que s'ha de defensar» (Alsina, 2010, p. 2). Segurament aquest podria ser el punt de partida per a la definició d'una bona estratègia digital en l'àmbit de la cultura i en els seus subsectors.

Explorar les estratègies municipals de cultura digital —o de digitalització de la cultura— ha estat l'objectiu central del treball de camp del present estudi. S'ha tingut en consideració, a més, la influència de la Covid-19 en la percepció d'aquests conceptes, així com la relació entre la cultura digital i l'estructura organitzativa de les institucions. Tots aquests elements tenen un impacte directe en l'experiència dels usuaris.

Tant els experts com alguns tècnics i caps de cultura dels municipis participants en l'estudi han assenyalat que, a la pràctica, encara no s'ha resolt el debat entre el que és digitalització de la cultura i el que és la cultura digital. És per això que, abans d'iniciar accions de digitalització o de desenvolupar estratègies de cultura digital, potser caldria fer un pas enrere i entendre què és la cultura digital i per què no passa per digitalitzar allò que es fa de manera analògica. De fet, la cultura digital no requereix necessàriament estructures tècniques o tecnològiques gaire complexes, sinó que, d'entrada, només ha de complir amb els preceptes d'immediateza, no mediació i desjerarquització (horitzontalitat) dels continguts.

Les eines digitals són una oportunitat per treballar d'aquesta manera,

per poder generar col·laboracions o interseccions entre diversos àmbits i, especialment, per no perdre el component experiencial de la cultura si es coneixen bé els mitjans i l'experiència dels usuaris. No es tracta de digitalitzar les activitats culturals existents, sinó que la idea s'acosta més a començar des de zero.

Marisol López, membre del grup assessor d'aquest estudi, sosté que «la cultura digital ofereix la possibilitat de creuar àmbits, cosa que hauríem d'intentar fer més. Tot aquest món ens dona possibilitats de treballar en comú perquè tot està més a prop; a més a més, es poden crear nous productes digitals on pots ajuntar un audiollibre amb una experiència visual, per exemple, i això pot portar a creacions que, ara com ara, no se'ns acudeixen.»

Així doncs, el debat s'hauria d'enfocar en la possibilitat de crear a través de formats diversos que podrien conviure en l'àmbit de la cultura, tot aprofitant les oportunitats que ens aporta el medi digital i tenint molt present que la digitalització d'alguns actes culturals és només una part molt petita d'un marc molt més gran: la cultura digital.

Per la seva banda, Joan Burdeus, que també va formar part del grup assessor, afirma el següent: «Podem parlar molta estona de a) la cultura que aprofita el medi digital per oferir substancialment aquest contingut o de b) aquella cultura que en la forma de crear i de reproduir és indeslligable del medi digital.»

## L'impacte de la Covid-19 en la cultura local

Malgrat que l'objectiu d'aquest treball no és fer un estudi exhaustiu de les actuacions vinculades als efectes de la Covid-19 en el sector de la cultura, es considera important esmentar-ne les principals tipologies per poder copsar si la pandèmia va accelerar els processos de digitalització.

En línies generals, arreu d'Europa es van desplegar accions relacionades amb la promoció de la cultura i amb la compensació de l'impacte de la Covid-19 sobre els treballadors culturals. El lloc web *The Compendium of Cultural Policies and Trends* (<https://www.culturalpolicies.net/>) o l'informe *The impact of COVID-19 pandemic on the Cultural and Creative Sector* recullen algunes d'aquestes mesures distingint entre aquelles impulsades per organitzacions internacionals (la Unió Europea, la UNESCO, l'OCDE i el Consell d'Europa), les desplegades des d'institucions públiques (a escala nacional, regional i local) i les mesures d'iniciativa privada.

D'entre les mesures impulsades per la Comissió Europea destaca el projecte Next Generation EU, que, juntament amb un pressupost de la UE reforçat per al període 2021-2027, pretén mitigar els efectes de la Covid-19 en el conjunt de sectors econòmics. Pel que fa al sector cultural i creatiu, la Comissió i el Parlament europeus han fet alguns passos per garantir que aquest sector sigui considerat prioritari dins del paraigües del programa Next Generation, de manera que s'hi està donant un suport específic en els programes de la Comissió. Així, algun fons d'ajut s'ha redirigit a les arts escèniques i als cinemes, s'ha publicat una convocatòria de suport a la cultura digital i a la mobilitat virtual i s'està treballant en l'extensió dels terminis per a la justificació de projectes culturals finançats per la UE. A més, el Parlament Europeu ha fet una crida als estats membres en què se'ls demana que incloguin el sector cultural i creatiu en els seus plans de recuperació.

D'altra banda, s'ha aprovat una nova edició d'Europa Creativa, el programa de la UE dedicat exclusivament al sector cultural i creatiu, amb un pressupost total de 2.400 milions d'euros per al període 2021-2027. Finalment, en

el marc del projecte Next Generation UE s'ha creat un nou programa anomenat New European Bauhaus Movement, que es presenta com un espai de cocreació on arquitectes, artistes, estudiants, enginyers i dissenyadors treballaran plegats per una Europa postpandèmica més sostenible i inclusiva.

Les accions desplegadas per la UNESCO, l'OCDE i el Consell d'Europa han consistit, fins ara, a fer un seguiment de l'impacte de la pandèmia i dissenyar eines i recursos d'informació que poden ajudar el sector a fer-hi front. Per la seva banda, fundacions i organitzacions no governamentals estan dedicant volums importants de recursos als diversos sectors de la cultura.

Des dels diversos nivells de les administracions públiques també s'han impulsat mesures de suport directe. L'informe *The impact of COVID-19 pandemic on the Cultural and Creative Sector*, elaborat per KEA, identifica als estats membres de la UE les tipologies de mesures següents: subvencions; exempcions, ajornaments o derivacions d'obligacions; extensió o derivació de mesures de suport preexistents; subsidis d'atur; subsidis per a autònoms; recursos d'informació; avançaments de pagaments, i préstecs o avals. En aquest terreny, els països que tradicionalment dediquen volums importants de recursos públics a la cultura i les arts estan més ben posicionats pel que fa al futur del seu sistema cultural.

A escala local, el comitè de cultura de l'associació Ciutats i Governes Locals Units (CGLU) va iniciar, des dels primers dies del confinament al nostre país, un recull de les iniciatives culturals sorgides arran de la Covid-19 en ciutats d'arreu del planeta. Si bé no hi són totes ni es tracta d'una mostra representativa, les accions que s'hi recullen ens permeten fer-nos una idea de les diverses fórmules impulsades per governs locals d'Europa, Amèrica i algunes zones d'Àsia i Oceania. Al recull de la CGLU hi apareixen dos tipus d'actuacions: d'una banda, accions dirigides a fer accessible la cultura a través de les xarxes per tal que es pugui gaudir d'experiències artístiques i culturals sense sortir de casa; i de l'altra, plans de xoc per compensar, en part, la davallada d'activitat i d'ingressos a què ha de fer front el sector cultural durant els períodes d'aturada absoluta i mentre s'allarguin les mesures de distanciament.

Destaca igualment l'espai «Atenció i mesures (COVID-19)» habilitat al web del CERC, en què es van penjant recursos, informació, documents tècnics, iniciatives i informació actualitzada sobre les mesures per fer front a l'episodi de la Covid-19.

Bona part de les mesures impulsades des dels governs locals, especialment durant els primers mesos després de la irrupció de la pandèmia, es van centrar en la digitalització directa de continguts culturals. Els diversos

plans de xoc per al sector van introduir un seguit de mesures addicionals. Tal com s'indica a l'article «Plans de xoc per a la cultura - Ciutats i Covid-19», publicat pel CERC al maig de 2020, «la fórmula majoritària entre les mesures dels plans de xoc és la subvenció (en les seves diverses variants), que la majoria de ciutats combinen amb d'altres com les exempcions d'impostos, lloguers o taxes; les modificacions en la programació cultural per tal de minimitzar el nombre de cancel·lacions; la injecció de fons al sector per altres vies, o bé l'assessorament i l'acompanyament d'organitzacions culturals en aquest període complicat per a totes elles» (Julià, 2020, pàg. 10).

A Catalunya i a Espanya s'han promogut mesures similars des dels diversos nivells de govern, malgrat que, com per a la resta d'àmbits econòmics i socials, el volum de recursos destinats al sector ha estat sensiblement inferior al de països veïns. Concretament, Alemanya, Gran Bretanya Itàlia i França han anunciat paquets de mesures destinats a pal·liar els efectes de la Covid-19 en el sector cultural valorats en 1.000, 1.570, 1.000 i 2.000 milions d'euros, respectivament, mentre que el pla de rescat de l'Estat espanyol es queda en 76,4 milions d'euros i l'anunciat per la Generalitat, en 37 milions. És a dir, que el volum de recursos assignat per l'Estat espanyol representa entre un 3,82 i un 7,64 % del d'Alemanya, la Gran Bretanya, Itàlia o França. Això explica per què, amb xifres de reducció de l'activitat cultural similar a la dels altres països europeus, el sector cultural català i espanyol es troba actualment en una situació límit.

Malgrat tot, en el pla català destaquen les mesures compreses en el Pla de rescat del sector cultural (acompanyament del sector cultural, mesures de protecció del sector, mesures de reactivació i un pla de represa de l'activitat i recuperació) i la declaració de la cultura com a bé essencial per part del Govern de la Generalitat de Catalunya, així com les mesures impulsades per la Diputació de Barcelona de suport als municipis de la seva demarcació.

La Diputació va aprovar un pla de mesures extraordinàries de 2,2 milions d'euros, afegits als 104 milions d'euros ja previstos per al sector cultural. Entre aquestes actuacions es troben, per exemple, la dotació de recursos a la Xarxa de Biblioteques Municipals per a l'adquisició de nous fons de llibreries de proximitat i un augment de 90.000 euros en la dotació per a l'adquisició de recursos electrònics amb nous títols i llicències. També es van destinar recursos a equipaments culturals multifuncionals públics i a companyies artístiques, a les arts visuals i el patrimoni cultural, i a la creació d'una plataforma audiovisual per difondre continguts culturals (enregistraments) de creadors, artistes, companyies, formacions i col·lectius de les arts en viu i de les arts visuals.

Mesures, plans de xoc i digitalització de continguts: els municipis de la demarcació de Barcelona estan centrant els seus esforços a mantenir una programació cultural en la mesura del possible —ja sigui en format presencial, digital o híbrid— i a donar suport als agents culturals locals.

Per la seva banda, els municipis de la demarcació de Barcelona estan centrant els seus esforços a mantenir una programació cultural en la mesura del possible —ja sigui en format presencial, digital o híbrid— i a donar suport als agents culturals locals (entitats, companyies, creadors, petites empreses, etc.). Deu elements sintetitzen la diversitat de mesures impulsades pels ajuntaments<sup>1</sup>

1. La creació de línies de suport dirigides als creadors i als agents culturals locals: en la majoria dels ajuntaments participants en les trobades s'observa la tendència generalitzada de crear noves línies de suport o subvenció, o bé d'adaptar les existents, per tal d'arribar al màxim de creadors i petites empreses locals.
2. L'adaptació dels esdeveniments més multitudinaris (i sovint emblemàtics), com ara festes majors, cavalcades de Reis i Carnestoltes: els municipis es van veure forçats a prendre decisions dràstiques pel que fa als esdeveniments centrals del cicle festiu, que generalment representen un moment i un espai de trobada, d'interrelació i d'enfortiment de la comunitat local. Les opcions van ser diverses en funció de la normativa del moment i de la casuística de cadascun, des de festes majors totalment cancel·lades o bé sense públic (amb retransmissions per *streaming*) fins a cavalcades estàtiques i amb cita prèvia.
3. L'impuls de les activitats a l'aire lliure i de petit format, especialment en espais que permetin controlar (i limitar) l'aforament.
4. La reobertura d'equipaments culturals i artístics en la mesura del possible, amb les adaptacions necessàries per complir els protocols de distància i seguretat dictats arran de la pandèmia. Es constata que a l'estiu es va produir un veritable desig de presencialitat entre la població —almenys una part—, els agents culturals i les entitats locals.

1. Font: trobades de caps i tècnics de cultura organitzades pel CERC entre el maig i el desembre de 2020. Aquestes trobades reuneixen una vintena de caps i tècnics de cultura de municipis de la demarcació de Barcelona de més de 30.000 habitants. L'objectiu és compartir experiències i reflexions sobre la situació generada per la pandèmia, i s'hi aborden temes com ara els diferents avatars soferts en les programacions culturals, l'execució de plans de xoc culturals municipals, la digitalització de la cultura, la gestió de les activitats suspeses o posposades, la celebració de les festes majors o de la cavalcada de Reis, etc.



5. Noves propostes en línia: molts ajuntaments han potenciat iniciatives i activitats en línia que han permès la creació de noves formes d'interrelació cultural amb la ciutadania. Alguns exemples són la celebració de dates assenyalades, com Sant Jordi, Sant Joan o el Dia Internacional de la Dansa; la virtualització de classes i tallers, o la programació i retransmissió en *streaming* d'espectacles, festivals o esdeveniments especialment significatius per a alguns territoris.
6. L'aprofitament de canals digitals per enfortir la comunicació amb els agents culturals: força ajuntaments han aprofitat la situació creada pel confinament per reforçar i potenciar la comunicació amb el sector creatiu i les entitats culturals locals mitjançant videoconferències que han comptat amb alts nivells de participació, la creació de grups de WhatsApp, l'actualització de bases de dades que han permès la descoberta de nous actors culturals al territori, etc. Aquests instruments albiren noves formes de relació, debat i consens entre l'administració i els agents culturals locals.
7. La recerca de mecanismes per modificar i agilitzar els procediments administratius: tots els responsables participants en les trobades coincideixen en la necessitat d'avançar en aquest sentit i també en l'alfabetització digital de la ciutadania i les entitats si l'aposta per la digitalització de processos es consolida.
8. L'aposta pels agents locals: diversos municipis comenten que tenen la consigna de treballar de manera primordial amb el teixit cultural local per donar-hi suport i contribuir a la seva supervivència.
9. Propostes d'accions i estratègies compartides: de manera incipient, han sorgit algunes iniciatives de col·laboració entre municipis, d'entre les quals destaca el projecte de festival virtual «El Baix es cultura», que es va desenvolupar durant el confinament i va implicar més de 100 activitats organitzades des de 20 ajuntaments.
10. Plans de reactivació cultural i plans estratègics: destinats a reforçar la cultura com a servei essencial.

## L'experiència digital als municipis

La Covid-19 ens ha abocat a allò que l'Íngrid Guardiola descriu com a naufragi digital. La necessitat de mantenir el contacte amb els públics ha fet que molts dels serveis culturals oferts pels ajuntaments al llarg del 2020 hagin estat fonamentalment una rèplica digital d'allò que es feia en format presencial. Des dels ajuntaments s'ha optat per una actitud més aviat reactiva a una agenda marcada per les restriccions que ha anat dictant el PROCICAT en funció de l'evolució de la pandèmia. Aquest fet, juntament amb l'acumulació d'experiències digitals en diversos àmbits, com ara el del treball o les relacions socials, ha abocat molts usuaris a una certa saturació o fatiga digital. És, per tant, el cúmul d'experiències digitals dels primers mesos de confinament allò que genera la fatiga, la qual comporta, de retruc, una revaloració de la presencialitat. Així doncs, la transposició —sovint acrítica i excessiva— de tots els moments presencials a l'àmbit digital ha afectat negativament la percepció d'allò digital, així com la predisposició dels ajuntaments a engegar eventuais accions futures en aquest àmbit.

El cúmul d'experiències digitals genera fatiga digital i, alhora, una revaloració de la presencialitat. La transposició de tots els moments presencials a l'àmbit digital ha afectat negativament la percepció d'allò digital, així com la predisposició dels ajuntaments a engegar eventuais accions futures en aquest àmbit.

Conxa Rodà explica que «més enllà de les col·leccions, allò que dona un significat real als museus és ser viscuts, utilitzats, visitats. En altres paraules, és el públic que els visita. Amb els museus tancats, l'única via per seguir connectats amb el públic ha estat la dels mitjans digitals. Aquest nivell de prevalença digital en la cultura no s'havia donat mai abans. La centralitat del fet digital durant la pandèmia haurà generat un creixement digital exponencial post-Covid-19 a les organitzacions. (...) Potser es podria parlar fins i tot d'un cert excés de subministrament digital. A més, no tot ha estat de bona qualitat... Però el rerefons comú ha estat, sense dubte, el fet de voler seguir estant allà per als usuaris».

Aquesta situació ha condicionat, òbviament, l'experiència cultural dels usuaris. A més de l'esmentada fatiga digital, sovint s'han trobat amb una digitalització d'activitats feta precipitadament amb els mitjans i el coneixement disponibles, la qual cosa ha comportat actes repetits a la xarxa, accés a tot tipus d'actes culturals a través de plataformes privades i, en alguns casos, cessió de drets i dades mal enfocats. En definitiva, una bona part de les institucions culturals s'ha abocat a l'àmbit digital sense haver fet una reflexió crítica al respecte.

Khawar Hameed, professor i consultor expert en innovació digital, remarca que «a través de la telepresència s'han mantingut o format el diàleg i les relacions, i l'essència emotiva d'aquest diàleg s'ha enfortit a través del contacte visual mitjançant pantalles que van més enllà de la paraula escrita o dita. El distanciament social i l'aïllament físic s'han transformat en un veritable sentiment de pertinença i comunitat, i en experiències socials compartides a través del digital. Ens hem convertit en veïns i amics virtuals» (Hameed, 2020). També s'ha constatat que els podcasts, mitjançant la veu, han reforçat el sentiment de sentir-se acompanyat (Sánchez Nadal, 2020).

Si bé en els moments de confinament més estricte s'ha produït aquest fenomen, en els períodes de més obertura ha prevalgut un gran desig de retorn a allò presencial entre la ciutadania. Cal tenir present que molts dels esdeveniments culturals, especialment aquells de caràcter públic, tenen uns components de corporeïtat, de col·lectivitat i un sentiment de pertinença o de creació de comunitat que difícilment es poden traslladar a l'àmbit digital. Una futura estratègia digital haurà de tenir molt en compte aquest fenomen relacionat amb la presència i l'experiència dels usuaris, i amb la construcció i millora de la comunitat.

Altres fets associats a la millora de l'experiència dels usuaris seran la capacitat que tinguin institucions, ajuntaments i entitats de l'àmbit de la cultura per generar històries que relacionin esdeveniments culturals en diversos formats i que siguin transcendents per als usuaris. El fet digital sobrepasa les fronteres físiques i ha de ser rellevant per a un grup d'usuaris. Caldrà adaptar-se a noves formes i hàbits de vida, que segurament combinaran les experiències digitals i les presencials (formats híbrids). Alhora pot ser molt interessant explorar de quina manera històries molt locals, arrelades a un territori, poden saltar fronteres i esdevenir universals. De vegades allò local és també allò més universal que podem trobar, i els mitjans digitals ens poden ajudar a accedir a qui abans mai no hauríem estat capaços d'arribar.

Cal que, a l'hora de dissenyar accions culturals digitals, es generin històries que siguin rellevants per als usuaris.

La generació de transcendència per als usuaris, associada al desenvolupament d'una estratègia en cultura digital, està molt lligada al canvi estructural de qualsevol organització. El sociòleg Max Weber va ser un dels primers autors que van analitzar i definir les organitzacions modernes en funció de la seva estructura organitzativa i de la distribució interna de l'autoritat. Weber sostenia que les estructures organitzatives de bona part de les empreses i institucions de principis del segle xx estaven marcades per la burocràcia i unes dinàmiques totalment jerarquitzades, i que aquestes estructures burocràtiques eren les més eficients entre les organitzacions possibles per a l'època, ja que es basaven en el fet racional per damunt de la crueltat, el nepotisme i la parcialitat (Weber, 1974). Weber es referia a les organitzacions des del fet estructural, malgrat que no va tenir en compte una visió més holística, que es va anar desenvolupant a posteriori en el mateix àmbit de coneixement.

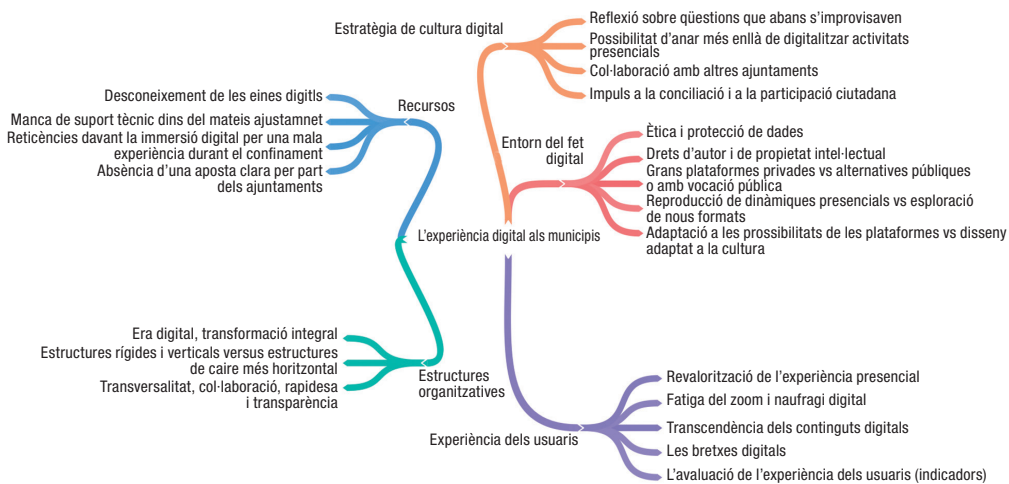
Aquest tipus d'estructura preval encara avui en moltes organitzacions, la qual cosa topa frontalment amb els elements que defineixen la cultura digital: horitzontalitat, transparència i transversalitat davant de burocràcia i jerarquia. Sense canvis institucionals i en la presa de decisions, el disseny i el desenvolupament d'una estratègia de cultura digital, així com la creació de continguts transmèdia que siguin rellevants per als usuaris, seran molt complicats. Aquest és, probablement, el canvi més difícil de dur a terme. Tal com es va assenyalar en la sessió del grup assessor, hi ha tota una generació que ja és del segle XXI, però que conviu amb estructures culturals del segle xx.

Hi ha un altre fenomen afegit: la composició del sector cultural. En la primera part del present document s'ha mostrat que el sector està format majoritàriament per petites empreses i microempreses (molt sovint, autònoms), i que només hi ha un predomini de les empreses grans en el subsector de l'audiovisual. Aquestes empreses petites tenen pocs recursos que els permetin posar en marxa una estratègia digital. N'hi ha que fins i tot es troben al marge d'allò que entenem com a sector cultural (per exemple, les empreses de disseny i creació de videojocs). Però són precisament empreses d'aquest tipus les que més estan experimentant en l'àmbit digital i necessiten recolzament institucional. Si la institució que els ha de recolzar encara està molt jerarquitzada, és complicat que l'equació doni resultats positius.

Finalment, i relacionat amb l'experiència digital, trobem l'entorn del fet digital. Drets d'autor, ètica, protecció de dades o lleis de contractació pública, entre d'altres, tenen efectes tant en el desenvolupament d'una cultura digital com en l'experiència dels usuaris.

A través del treball de camp, especialment de les sessions de treball amb

**Figura 1: Qüestions clau de l'experiència cultural als municipis**



Elaboració pròpia.

el grup assessor i de la trobada virtual de caps i tècnics de cultura, s'han identificat cinc elements que configuren l'experiència digital als municipis, amb una gran interrelació entre tots: estratègia de cultura digital, entorn del fet digital, estructura organitzativa, recursos i experiència dels usuaris.

## Estratègia de cultura digital

En molts municipis la reflexió sobre cultura digital era un tema pendent abans de la Covid-19 i encara ho és. La majoria són conscients que una estratègia digital ben definida els permetria explorar nous camins, altres tipus de produccions artístiques més transversals i sorgides, també, de la col·laboració amb diversos actors, cosa que els pot ajudar a captar nous públics, sobrepassar límits geogràfics i promocionar determinats fenòmens molt locals i especialitzats que poden atreure l'atenció de persones físicament molt allunyades del municipi.

Alguns dels aspectes clau associats al desenvolupament d'una estratègia digital en l'àmbit de la cultura local són els següents:

- Reflexió i presa de decisions sobre qüestions que fins ara s'han anat improvisant.
- Possibilitat d'anar més enllà de la digitalització d'activitats dissenyades per ser presencials, a fi de plantejar accions de cultura digital i híbrida.

- Possibilitat d'establir una col·laboració amb altres ajuntaments a fi de coordinar accions i plantejar activitats complementàries en lloc de competir.
- La digitalització de determinats processos o activitats com a via per facilitar la conciliació dels treballadors, així com una participació més àmplia de la ciutadania.

Alguns referents municipals de cultura veuen amb bons ulls una col·laboració intermunicipal en aquest àmbit, sense perdre, però, la mirada local. Aquest tipus de col·laboració els permetria estalviar recursos i evitar duplicitats en la programació d'esdeveniments culturals de municipis diversos.

En general, i sobretot arran de la pandèmia, creuen que és bo digitalitzar algunes activitats de tipus participatiu, com ara els consells de cultura, si això pot servir per incrementar la participació i donar suport a la conciliació. En alguns casos, els participants són conscients que allò que han fet ha estat digitalitzar activitats de tipus cultural que ja estaven programades per a l'entorn físic, però pocs han parlat d'estratègia digital diferenciant aquesta digitalització, a la qual s'han vist gairebé abocats durant el confinament, d'una producció de continguts sota un marc referencial de cultura digital.

Ara per ara, el gruix dels municipis no té una estratègia digital, sinó que han anat incorporant aquestes eines de manera espontània i poc planificada. Tampoc es percep, de moment, un gran interès per dissenyar una digitalització estratègica.

En línies generals, la preocupació principal dels caps i tècnics participants en l'estudi era el retorn, quan sigui possible i de manera progressiva, a les activitats presencials. D'aquesta manera, les activitats digitals són vistes com a secundàries, exclusivament substitutives de les presencials i, per tant, prescindibles en el moment que «tot torni a la normalitat». Sota l'òptica dels participants en la trobada virtual de caps i tècnics de cultura, s'entén com a «normalitat» el fet de tornar a fer les coses com s'havien fet abans de la pandèmia. El principal problema, probablement, és que aquesta digitalització forçada o accelerada pel confinament no és pas la promoció d'una estratègia de cultura digital, sinó que ha estat una pura translació d'activitats dissenyades per a l'àmbit físic presencial, que sovint perden la seva raó de ser en passar al format digital.

Per aquest motiu, molts dels participants veuen com a més digitalitzables continguts relacionats amb alguns àmbits determinats de la cultura,

mentre que descarten totalment la digitalització d'altres. Entre els més adients per a la digitalització, tant pel tipus de contingut com per la capacitat d'atracció de nous públics, destaquen aquells relacionats amb el patrimoni cultural, mentre que els que es perceben com a menys digitalitzables són les arts escèniques i la música en directe. En termes generals, els referents municipals consultats tenen clar que la vessant digital serà cada vegada més present en la seva tasca i que han de trobar la manera que no sigui només un substitutiu d'allò presencial en els moments en què no ens podem trobar físicament.

Segons Óscar González, del grup assessor d'aquest estudi, «els clubs de lectura són un complement a la socialització a la biblioteca.»

Es percep com a positiva la possibilitat que, en fer el salt a l'àmbit digital, qüestions molt específiques de determinats municipis puguin ser conegudes més enllà del territori i compartides amb persones de tot el món que hi estiguin interessades.

«Les històries de vida, allò que és singular del nostre territori, tot es pot fer universal. Pot ser universal a partir d'una experiència en particular», afirma Albert Sierra com a membre del grup assessor.

Finalment, un aspecte que s'ha esmentat de manera reiterada està relacionat amb els canvis organitzatius i, sobretot, amb la digitalització d'alguns procediments administratius, especialment interns (i relacionats amb el dia a dia de la feina), que poden facilitar la conciliació laboral i evitar desplaçaments.

## Entorn del fet digital

La urgència per abocar continguts a l'àmbit en línia a fi de contrarestar els efectes del confinament i poder donar servei als usuaris ha portat a utilitzar allò que es tenia a allò que es tenia a mà per arribar als públics, de manera molt acrítica. Plataformes com ara Facebook, Youtube i Instagram són molt usables i intuïtives, i és allà on es pot trobar una bona part de la vida social en línia. Però el fet que siguin intuïtives en termes d'usabilitat no significa que sigui fàcil entendre el seu embolcall pel que fa a la protecció (o no) de les dades dels seus usuaris i a la gestió dels drets digitals dels autors. Les línies de reflexió d'aquest apartat estan relacionades amb:

- Ètica i protecció de dades
- Drets d'autor i de propietat intel·lectual
- Ús de plataformes i xarxes que pertanyen a grans corporacions contra

programari de tipus lliure, públic o amb una vocació menys intrusiva i extractiva

- Reproducció de les dinàmiques presencials en l'espai virtual contra exploració de nous formats digitals i híbrids
- Adaptació de les activitats a les possibilitats de les plataformes digitals contra disseny d'espais digitals adequats a les activitats culturals.

Diversos participants en la trobada de tècnics de cultura han explicat la seva manca de coneixement i de recursos per afrontar aquest fenomen. Alhora —i especialment entre els experts— ha sorgit el debat de si cal optar per utilitzar plataformes menys intrusives i amb més vocació pública per promocionar, reproduir i guardar continguts digitals. Aquest és un debat encara obert. No obstant això, el que sí que sembla clar és que hauria d'existir un major coneixement sobre què implica l'ús de plataformes pertanyents a grans corporacions privades, tant pel seu impacte sobre la protecció de dades com per la gestió i l'explotació que fan dels drets d'autors. Segons Salvador Sunyer, «la digitalització té aquest problema: que caurà en mans de tres o quatre plataformes a tot el món, i per tant no hi haurà una diversitat» (Muñoz, 2020).

El fet d'utilitzar aquestes grans plataformes presenta diversos problemes que caldrà tenir en compte en el moment de fer una immersió més reflexiva i planificada en la cultura digital.

La urgència per generar contingut digital ha portat els ajuntaments a utilitzar les grans plataformes, fàcils d'usar i conegudes per la majoria dels usuaris. Aquestes plataformes, però, tenen un marc legal molt complex pel que fa a la gestió de les dades dels usuaris i a la protecció dels drets d'autor. A internet existeixen eines alternatives, però el seu funcionament és menys intuïtiu i no són conegudes pel gruix de la ciutadania.

D'una banda, ara per ara s'estan emprant aquelles eines que permeten reproduir, fins a cert punt, les dinàmiques presencials, a fi d'intentar generar en l'àmbit virtual els mecanismes del contacte físic. Això genera frustració, atès que determinades característiques de la presencialitat no es poden virtualitzar, i alhora fa que no s'estiguin explorant les possibilitats que dona l'espai virtual de fer coses diferents.

A més, les funcions de les grans eines generalistes no tenen perquè adaptar-se a les casuístiques de l'activitat cultural, de manera que sovint s'ha



d'acabar adaptant l'activitat a les possibilitats que dona l'eina. De la mateixa manera que quan s'organitzen activitats presencials es busquen els espais més adequats per a les característiques de cadascuna, cal començar a pensar en el disseny dels espais digitals, i triar o crear les plataformes que s'adeqüin a cada situació.

Tal i com diu Mario Aguilera, del grup assessor d'aquest estudi, en referència a les biblioteques: «Tenim eines generalistes que hem pogut aprofitar, però de vegades hem hagut d'adaptar l'activitat a l'eina, que és molt freqüent; estaria bé que d'aquí poguessin sortir eines fetes a mida.»

Igual que en l'àmbit de la cultura presencial els ajuntament utilitzen fonamentalment espais i infraestructures públiques, en l'àmbit digital utilitzen, de moment, infraestructures que no només són privades, sinó que tenen un ànim de lucre accentuat, de manera que s'està cedint a aquestes empreses una gran quantitat de dades —tant per part del mateix ajuntament com dels usuaris de les activitats— per a ús comercial. Potser ha arribat el moment de començar a pensar en la possibilitat de dotar-se de servidors públics o, si més no, d'intentar utilitzar eines que tinguin vocació de servei públic i que no facin ús de les dades amb finalitats lucratives. A internet existeixen eines de codi lliure construïdes de manera col·laborativa que poden arribar a ser una alternativa a les plataformes de grans corporacions transnacionals. La diferència respecte d'aquestes és que el seu funcionament és menys intuïtiu i requereix més competències digitals per part de l'equip municipal, així com que no són gaire conegudes per la ciutadania.

Ara bé, tot i que l'ús de les eines més populars és molt intuïtiu, el seu marc legal és molt complex, cosa que a la pràctica les fa poc transparents tant pel que fa l'ús de les dades dels usuaris com als drets d'autor i de propietat intel·lectual.

## Estructures organitzatives

El fet que fins ara no s'hagin desenvolupat estratègies de cultura digital que defineixin una direcció, uns continguts i uns paràmetres de rellevància de les actuacions virtuals (també per a accions puntuals) es deu, en part, al xoc entre unes estructures organitzacionals rígides, verticals i molt burocràtiques a les administracions públiques i una necessitat de rapidesa i flexibilitat en la presa de decisions en l'àmbit digital.

La definició (o redefinició) del concepte *cultura digital* també depèn d'aquests canvis en l'estructura organitzativa de les institucions culturals públiques. En aquest bloc d'anàlisi trobem:

- Era digital, transformació integral
- Estructures rígides i verticals contra estructures de caire més horitzontal
- Transversalitat, col·laboració, rapidesa, flexibilitat, transparència, narrativa i innovació

Sovint s'afirma que una institució amb una forta estructura burocràtica no funciona. No sempre és així, perquè pot funcionar per a l'assoliment dels objectius per als quals va ser creada, i precisament el fet que funcioni bé pot ser un gran obstacle per canviar-ne la mentalitat. La mentalitat és allò que hauria de canviar en primer terme si es vol desplegar una estratègia de cultura digital. Una de les propostes que es va validar a la sessió de treball amb el grup assessor plantejava la necessitat de repensar el món digital des de la perspectiva de la remodelació de les maneres de funcionar i de prendre decisions internes dins de les organitzacions. Aquesta afirmació s'alinea amb allò que fa temps que es diu dels d'ambits relacionats amb el món digital: la transformació digital té molt més de transformació que no pas de digital.

En l'àmbit de la cultura digital, la Covid-19 ha destapat un seguit de processos i maneres de fer que implicaven més tecnologia que transformació. En paraules d'Enric Puig Punyet, membre del grup assessor d'aquest estudi, «aquesta és la part més positiva de la digitalització i crec que no s'ha de reduir, de vegades, al trasllat a certes estructures tecnològiques que, en gran part, estan segrestades per dinàmiques de poder que s'han anat gestant durant els darrers anys. A més, estem digitalitzant la cultura sense reconcebre-la, simplement pel fet de despresencialitzar-la, que és allò que ha passat a marxes forçades per causa de la Covid-19». Les estructures de tipus piramidal, poc horitzontals i poc poroses no són, en principi, les més ben preparades per desenvolupar una estratègia de cultura digital.

La transformació digital té molt més de transformació que no pas de digital. Estructures de tipus piramidal, verticals i poc poroses són poc compatibles amb les dinàmiques digitals.

En aquest sentit, la majoria de referents municipals de cultura participants en l'estudi consideren que els ajuntaments no estan preparats per impulsar estratègies digitals, atès que són, en general, organitzacions molt fragmentades i sotmeses a canvis constants, però que alhora mantenen estructures jeràrquiques i poc permeables als requeriments bàsics de la cultura digital: transversalitat, rapidesa, transparència i col·laboració entre diversos actors en la generació de continguts.

Malgrat tot, tal com indica Albert Sierra, membre del grup assessor d'aquest estudi, «aquest procés de repensar el món virtual tal com fem amb el presencial, ja hi ha gent que l'està fent. No són gaires i segurament es troben als límits d'allò que nosaltres entenem com a cultura i institucions culturals. Són al món del videojoc i la moda, on ja fa anys que experimenten». Es tracta de sectors que potser no formen part de la centralitat del món cultural, però que probablement van al capdavant de la transició digital. En paraules de Marisol López, membre del grup assessor d'aquest estudi, «al final hem de saber per a què serveix la tecnologia, com utilitzar-la i els resultats que busquem. De vegades intentem entendre tant què és el que hi ha darrere de la tecnologia que perdem de vista el nostre objectiu».

## Recursos

La majoria de referents municipals consultats al llarg del procés de treball han descrit una problemàtica comuna, que és la sensació d'estar tapant forats o apagant incendis, especialment amb l'impacte de la Covid-19. Les administracions públiques estan actuant de manera més reactiva que no pas propositiva, i això no els permet pensar gaire més enllà de l'esdeveniment més proper (la castanyada, la campanya de Reis, el Carnestoltes, la festa major, etc.). Planificar una estratègia per al desenvolupament de continguts de cultura digital se'ls fa difícil. No tenen temps ni, segons manifesten, recursos.

Les problemàtiques més habituals pel que fa als recursos són les següents:

- Desconeixement de les eines digitals
- Manca de suport tècnic dins del mateix ajuntament
- Reticències davant la immersió digital per una mala experiència durant el confinament
- Absència d'una aposta clara per part dels ajuntaments

La majoria expressa una preocupació: no disposen dels coneixements necessaris de les eines que haurien d'utilitzar —sovint tampoc de les que han estat utilitzant— ni troben gaire suport als departaments tècnics ni a la pròpia organització municipal. Saben que, tot i que moltes entitats han anat avançant en la producció de continguts digitals, necessiten suport en la tramitació administrativa digital. En conseqüència, tal com s'ha vist, acaben utilitzant les eines i plataformes més populars, sense pensar gaire en les contrapartides (cessió de dades, drets d'autor, etc.), sense poder oferir la

qualitat que busquen i sense poder avaluar l'impacte real d'aquella oferta fora dels indicadors que aporten eines com Facebook, Instagram o Twitter, que no necessàriament són els més adequats.

Tampoc no es detecta una aposta clara, per part dels ajuntaments o de les regidories de cultura, per incorporar els llenguatges digitals. Aquesta situació ha fet que alguns responsables locals de cultura es plantegessin si és necessari treballar en format digital. En molts casos, la percepció sobre la conveniència de treballar en l'àmbit digital s'ha vist afectada pels resultats obtinguts durant el confinament, cosa que, juntament amb la manca de recursos i de coneixements, fa que molts municipis no estiguin ben predisposats a utilitzar aquest format.

No es percep una aposta clara, per part dels ajuntaments o de les regidories de cultura, per incorporar els llenguatges digitals ni per fer l'aportació de recursos necessaris.

Dos dels participants en la trobada de caps i tècnics de cultura ho resumeixen de manera molt clara. Un d'ells explica que «el món digital és una dimensió desconeguda. Sí que és cert que tant entitats com empreses petites ens acollim a qualsevol formació sobre format digital perquè anem absolutament perduts. Per això experimentem amb formats presencials i, a partir d'aquí, ja ho valorarem. Ens manquen eines, recursos, formació i informació, i de moment fem el què podem». L'altre participant hi afegeix que «tot això ens va agafar per sorpresa per abordar el repte digital i ens hi vam acollir i vam surfejar sobre aquesta onada articulant la digitalització de la cultura al voltant de l'experiència presencial».

## Experiència dels usuaris

L'últim bloc d'anàlisi, vinculat a la immersió dels municipis en la cultura digital, està relacionat amb l'experiència dels usuaris i es desplega en els eixos següents:

- Retorn a l'experiència presencial i revaloració d'aquesta experiència com a resposta al tancament durant la Covid-19
- «Fatiga de Zoom» i naufragi digital
- Transcendència dels continguts digitals
- Bretxes digitals
- Avaluació de l'experiència dels usuaris (indicadors)

En darrer terme, l'èxit d'una estratègia de cultura digital no raurà tant en la generació de continguts en uns formats o uns altres com en l'experiència dels usuaris. D'entre els experts consultats, l'Ingrid Guardiola considera que no estem preparats per viure la cultura tancats a casa, en soledat. En Joan Burdeus, per la seva banda, esmenta un fenomen que ha estat present en molts debats (no només en l'àmbit de la cultura): la «fatiga de Zoom» com a paradigma de la saturació generada per l'ús excessiu de plataformes digitals. En el mateix sentit, un article aparegut al diari *The Guardian* esmenta el boom de les llibreries i, per tant, de la lectura en format paper durant la pandèmia a la ciutat de Barcelona (Bürgen, 2020).

Ens retrobem així amb el concepte *naufragi digital* que s'esmentava al principi d'aquest treball. Aquesta situació es pot haver donat, en part, per la confusió existent entre digitalitzar actes de cultura presencial i generar continguts de cultura digital. Moltes de les propostes que es van fer eren adaptacions al medi digital d'accions que havien estat concebudes com a presencials, que amb el canvi de canal acabaven perdent força, rellevància per als usuaris i, fins i tot, sentit. Això, juntament amb el fet d'estar tancats a casa, no repartir el temps en activitats diverses i acumular experiències digitals en tots els àmbits de la vida, pot haver tingut com a conseqüència que molts usuaris tinguin un mal record de l'experiència digital i manifestin una certa saturació i una necessitat de retorn a la presencialitat.

La importància de la presencialitat en sectors com el de les arts en viu és indubtable, així com per a altres activitats que són essencialment col·lectives i que tenen com a element central el fet de ser un espai de trobada i de construcció de comunitat. És el cas, per exemple, de les festes populars i d'una part important de l'activitat promoguda per les entitats locals. En canvi, en d'altres productes culturals, el format digital pot ajudar a millorar-ne l'abast, a trobar nous interlocutors o a arribar a nous públics.

Àngel Mestres, que també va formar part del grup assessor de l'estudi, sosté que «un ajuntament s'ha de plantejar la digitalització en funció d'allò que sigui transcendent, en funció del públic i del territori.»

D'altra banda, els referents municipals de cultura manifesten una certa preocupació per la bretxa digital, que també pot tenir una certa influència en l'experiència dels usuaris. No es referien tant a les competències digitals vinculades a l'edat —cada vegada hi ha més persones grans que es mouen amb molta comoditat en l'àmbit digital—, sinó més aviat a aquelles relacions amb el criteri i la capacitat per destriar la informació rellevant —hi ha massa informació a la xarxa— especialment en el cas dels més joves.

També els preocupa la bretxa originada per la pobresa, és a dir, persones que no tenen accés a internet o en tenen en condicions precàries.

L'èxit d'una estratègia de cultura digital dependrà, en última instància, de l'experiència dels usuaris. Cal procurar que aquesta sigui transcendent i treballar per mitigar les bretxes que dificulten un accés universal a les eines digitals.

Finalment, s'ha esmentat la necessitat de millorar els indicadors per tal de poder avaluar l'experiència dels usuaris, atès que els que s'estan utilitzant no permeten analitzar-la. Sovint no es recullen dades o bé es demanen només un parell de variables molt bàsiques (com el gènere i l'edat), la qual cosa no permet saber quin és l'interès o l'impacte que tenen les diverses accions. Arran de la digitalització d'activitats a través de grans plataformes com Youtube, Facebook o Instagram s'ha accedit a alguns indicadors addicionals (nombre de visites, lloc de connexió, etc.), tot i que en cap cas es treballa amb indicadors qualitius.

Conèixer allò que és important per als usuaris, treballar les diverses bretxes digitals existents, preguntar-se què s'està oferint i si és transcendent, i saber quin objectiu ha de tenir l'ús de la tecnologia en els processos de transformació digital són elements cabdals per al desenvolupament d'una bona estratègia digital. El seu desplegament requereix que es disposi d'informació i indicadors rellevants i significatius.

## **Una mirada sintètica a la situació de la cultura digital en l'àmbit local**

A continuació s'ofereix una síntesi dels elements que van sorgir en les diverses fases del treball de camp i que han servit per configurar aquest apartat sobre l'experiència digital a les àrees locals de cultura.

En primer lloc, confondre la cultura digital amb la digitalització d'actes inicialment dissenyats per a formats presencials pot comportar una percepció negativa d'accions presents i futures relacionades amb l'àmbit de la cultura digital. Als municipis s'hi suma el fet que no es vegin possibilitats d'afavorir espais de trobada col·lectiva en l'àmbit digital que enforteixin els vincles entre les persones i contribueixin a la construcció de sentiments de comunitat. Addicionalment, la manca de coneixements tècnics sobre les plataformes en què s'han abocat totes les accions digitals durant el confinament i els esforços que això ha suposat tampoc

sembla que hagin de fomentar l'interès per aprofundir més en la cultura digital.

Tot plegat es deu, d'una banda, a les tensions generades per una digitalització feta de manera sobtada, no planificada, sense els mitjans tècnics i humans adients, i amb un gran desconeixement de les eines i plataformes digitals; i de l'altra, a l'estrès d'un confinament —amb tot el que comporta en termes de trobades digitals (familiars, socials i professionals)— i la urgència d'arribar allà on es trobaven els interlocutors.

Sembla evident que la Covid-19 ha accelerat processos de digitalització, però, si més no en el cas de la cultura, probablement no els ha accelerat de manera que enriqueixin o complementin l'acció i els serveis culturals existents, sinó que més aviat ha servit per reemplaçar temporalment allò que es feia (i es vol fer) de manera presencial.

Això queda reflectit en el fet que la majoria de tècnics i caps de cultura s'han abocat, durant el període de represa, al retorn a la programació presencial en la mesura del possible, tot adduint que era allò que demanava i volia la gent, més que no pas al manteniment i millora d'aquelles accions digitals que havien estat impulsades durant el confinament. En molts pocs casos s'ha manifestat interès en repensar i desenvolupar una estratègia digital més enllà del que exigeixin possibles confinaments futurs.

«Culture eats strategy for breakfast» (la cultura es menja l'estratègia per esmorzar), en referència a les organitzacions empresarials, és una frase atribuïda a Peter Drucker, un guru de la gestió empresarial. Drucker no es referia a la manca d'importància d'una bona estratègia, sinó al fet que qualsevol estratègia funcionaria sempre que s'enfortís i es millorés la cultura d'una organització. La frase, alhora, remet a un dels punts més importants de cara al desplegament d'una estratègia de cultura digital (i qualsevol tipus d'estratègia): cal que hi hagi canvis estructurals en una administració pública que es percep com a massa centralitzada, jerarquitzada i poc preparada per treballar sota els principals paràmetres de la cultura digital. Tal com indicava Enric Puig Punyet durant la sessió de treball del grup assessor, «immediatesa, nomediació i desjerarquització dels continguts són característiques atribuïdes a la cultura digital».

Molts dels tècnics i caps de cultura participants en l'estudi esmenten que els processos de presa de decisions, tant en el moment de comunicar com d'interaccionar amb els usuaris, són lents i molt centralitzats. Alguns fins i tot veuen un xoc entre la presa de decisions i la comunicació en l'àmbit de les administracions públiques, i la manera com s'està transformant la societat. El xoc es fa més palès en la comunicació entre aquestes administracions, amb formes i eines del segle xx, i la generació nascuda al segle XXI.

Confondre la cultura digital amb la digitalització d'actes dissenyats per a formats presencials, juntament amb la dificultat de crear espais digitals de trobada col·lectiva significativa, unes estructures massa rígides i la manca de recursos i de coneixements tècnics, ha complicat l'entrada de les àrees municipals de cultura en l'àmbit digital.

Un altre element destacat del treball de camp és el desconeixement dels públics. Des dels municipis, en termes generals, es treballa poc per conèixer els usuaris i públics dels seus serveis. Tenen poca informació objectiva (dades) i es guien, molt sovint, per l'experiència al municipi i la intuïció de les persones que treballen en les àrees de cultura. La programació cultural als municipis sol reproduir de manera continuada allò que ja es coneix o el que s'ha fet sempre.

L'experiència de digitalitzar una part de la programació cultural ha facilitat un seguit de dades (d'inscripció, de connexió, etc.) que no es tenien quan el gruix de l'activitat era presencial. Això ha permès que, en diversos municipis, es detectés l'ampliació de la participació i s'arribés a persones que no eren usuàries habituals, segons afirmen els referents municipals consultats. És important conèixer bé les persones que es mouen en l'esfera cultural local (i també les que no) per tal de poder actuar en conseqüència.

D'altra banda, el canal digital elimina les barreres geogràfiques, cosa que permet fer arribar la cultura a públics llunyans en termes geogràfics, però propers en termes d'interès per un determinat fet cultural. Una bona estratègia, en aquest cas, passaria per plantejar la col·laboració entre municipis per a determinades accions que depassen l'àmbit local. Per a la resta d'accions, en canvi, és important mantenir el caràcter local i la seva vocació de servei i construcció comunitària.

Una entrada lenta però planificada i coordinada en l'àmbit digital permetrà explorar nous canals de creació i de diàleg amb la ciutadania, trobar nous àmbits de col·laboració intermunicipal, ampliar el ventall d'interlocutors i superar les barreres geogràfiques que impedeixen universalitzar determinades especificitats locals.

En definitiva, durant la pandèmia s'han utilitzat mitjans digitals per fer arribar als usuaris i al públic allò que anteriorment es feia en format presencial. La veritable digitalització, però, arribarà quan es pugui retornar a aquests formats presencials i, sense una necessitat objectiva, es creïn i s'adaptin pro-



postes dissenyades com a digitals des de l'inici, amb el seus llenguatges i les seves maneres d'interaccionar i de ser consumides. Aquests nous formats han de permetre ampliar el ventall dels usuaris dels serveis locals de cultura i arribar a persones que se'n mantenen allunyades —ja sigui per qüestions de conciliació, de localització geogràfica o de poca vinculació amb l'oferta d'activitats presencials— i que en canvi sí que es poden interessar per les noves propostes.

Finalment, el suport a un sector que està molt precaritzat, sovint format per microentitats, que ja tenia mala salut abans de la pandèmia i que en sortirà encara més tocat, és crucial per fomentar la cultura i les accions culturals als municipis. Molts dels municipis són coneixedors de la realitat precaritzada de moltes de les organitzacions del sector de la cultura i han apostat per ajudar els agents culturals locals. No hi ha consens, en canvi, en si s'ha de centrar el suport en els operadors locals de cultura o si bé ha de ser més transversal i obert a creadors que pertanyin a altres municipis però que, qualitativament, siguin més solvents. En aquest sentit, alguns tècnics i caps de cultura esmenten que ja hi ha programes per donar suport a artistes emergents i que la seva feina a l'hora de programar és la d'oferir una oferta cultural de qualitat (amb totes les dificultats que comporta determinar què és).

## Escenaris de futur

Els escenaris que es presenten a continuació no pretenen abastar la totalitat del sector, sinó aportar idees per a la definició, el disseny i l'aplicació d'una estratègia digital a escala local.

### La cultura digital i les organitzacions

Segons Carlos Scolari, «fa temps que les estructures bàsiques de la nostra societat han esdevingut obsoletes. La pandèmia actual no fa sinó reafirmar que el món que es va dissenyar per a la societat industrial no ens serveix per fer front als reptes del present. Per aquest motiu, cal repensar l'escola, els partits polítics, els sindicats, la ciutat i els hospitals. I, més enllà del canvi tecnològic, cal modificar les relacions i els processos». Entre aquestes estructures bàsiques hi ha, també, la cultura. El primer escenari de futur que es planteja té a veure, justament, amb aquesta necessitat de repensar les relacions i els processos (Scolari, 2020).

Les organitzacions i el desenvolupament de la cultura digital han d'anar de la mà. Ara com ara, podem anar cap a un futur on convisquin unes estructures organitzatives massa jeràrquiques i burocratitzades (que no són les més adients per al desenvolupament de la cultura digital) amb treballadors culturals dels ajuntaments que digitalitzen continguts, marcats per la manca de recursos humans, tècnics i de coneixement, o bé es podria començar a treballar per arribar a una situació on la cultura digital fos un element intrínsec al mateix producte.

«No és una qüestió tecnològica, sinó de mentalitats i d'organització de poder. L'horitzontalitat que et dona el digital, les estructures actuals organitzatives es resisteixen a acceptar-la. [...] Hi ha un món que ha saltat de segle i hi ha moltes estructures que no, i que són piramidals i no horitzontals. [...] Per molt que utilitzis eines digitals horitzontals, si al final tens una estructura piramidal i centralitzadora, tot falla» (Àngel Mestres).

En cas que no es prengui cap decisió concreta en termes de cultura digital, el més probable és que la majoria de municipis es trobin en la primera situació plantejada. Si, en canvi, es vol apostar per la cultura digital en clau estratègica, a fi que ajudi a avançar en el desenvolupament dels drets culturals, el paper de les institucions esdevé clau. Cal que, en la mesura del possible, s'assumeixin maneres de fer més transversals i desjerarquitzades.

Cal que s'assumeixin maneres de fer més transversals i desjerarquitzades, i que hi hagi una aposta clara per la cultura digital des de les administracions públiques.

És possible que, malgrat que les administracions públiques s'esforcin per incorporar els llenguatges digitals, continuïn anant sempre un pas enrere en aquest àmbit. És a dir, que els formats que s'apreguin avui quedin ràpidament obsolets i calgui assumir-ne uns altres de nous que aviat també seran substituïts per d'altres. Des de les institucions públiques s'ha d'entendre que la transformació digital no implica tant unes eines concretes com una actitud oberta vers la renovació constant, i que es requereixen equips amb competències que puguin valorar cap a on van les tendències digitals en cultura en cada moment i què necessiten els usuaris, així com fer una valoració crítica de la situació i prendre les decisions més pertinents.

L'horitzontalitat, la transversalitat i una comunicació fluïda s'han d'entendre a les institucions, però també en les seves relacions amb la ciutadania. Cal que les institucions estiguin en contacte amb artistes, gestors culturals, *makers*, *hackers* i, en definitiva, tots aquells que participin de la vida cultural digital, a fi de poder copsar i conèixer les noves tendències i formats digitals amb més influència en el sector cultural.

A més, si es vol que els canvis responguin a les necessitats de la ciutadania i del teixit cultural local, els procediments per definir-los han de ser prou participatius i flexibles, i s'ha d'evitar defugir del debat crític sobre les eines digitals.

A la figura anterior s'expliciten els elements que cal tenir en compte i que composarien una primera aproximació a la definició d'una estratègia en cultura digital. En primer lloc, cal un coneixement profund del teixit cultural local, que inclogui també aquells sectors que sovint han quedat al marge d'allò que oficialment s'entén com a *sector cultural*, com ara els videojocs o el disseny. Això requereix, a més d'obrir la mirada enfora, la creació d'espais de col·laboració dins dels mateixos ajuntaments, amb els departaments d'empresa, d'economia, de digitalització, d'educació, de joventut, etc.

En segon lloc, s'ha de generar una interlocució directa, oberta i multi-canal amb tots els agents implicats (inclosos els usuaris). D'aquesta manera, es podran prendre decisions a partir de dades robustes i fiables, tant en termes quantitius com qualitius.

**Figura 2: Proposta per iniciar una estratègia digital per als municipis**



Elaboració pròpia.

Seguidament es podria parlar de la creació d'universos, és a dir, la generació de transcendència per als usuaris partint del coneixement de les seves necessitats. Això afavoriria l'acostament dels serveis culturals municipals al seu públic objectiu, així com la possibilitat d'arribar a nous públics que, potser, encara no s'han contemplat.

Finalment, cal que hi hagi una imbricació de la tecnologia en els processos de transformació per incorporar la cultura digital a les dinàmiques de treball dels ajuntaments. Com a eines tecnològiques concretes, ara per ara estan creixent amb força —dins i fora del sector cultural— la intel·ligència artificial, la realitat augmentada, les tecnologies 3D o la realitat virtual. Totes aquestes eines tenen una forta capacitat de generació de nous continguts,

de captació de nous públics i, en definitiva, d'impuls de la cultura digital. Tanmateix, se n'haurà de seguir l'evolució per veure el grau d'adopció que tenen entre els subsectors de la cultura que podem considerar menys tecnològics i, especialment, en quins termes arriben als ajuntaments. Cal remarcar, d'altra banda, que allò essencial en la transició cap a la cultura digital no és la tecnologia, sinó els canvis estructurals i de fons.

## Treball en xarxa, formació i recursos compartits

Es plantegen dues línies d'acció complementàries per avançar en la incorporació dels llenguatges digitals a l'acció cultural municipal. Una primera se centra en l'àmbit local, en les necessitats culturals del territori, i permet fer el pas enrere que diverses veus han suggerit en el marc del treball de camp, és a dir, repensar l'acció cultural que s'impulsa des dels ajuntaments per tal d'aprofitar les possibilitats que obren les eines digitals.

La segona línia de treball, que enriqueix i complementa la primera, passa per obrir-se a la resta de municipis i a les institucions supralocals, i construir uns objectius comuns que permetin compartir recursos entre institucions de manera transversal i coordinada. Aquesta col·laboració pot ajudar a millorar els serveis culturals digitals mitjançant programacions més riques en contingut que cadascun dels municipis no podria oferir individualment per la manca de recursos econòmics i permetria, també, accedir a nous públics.

D'aquesta manera, cada municipi es pot centrar en aquelles activitats estrictament locals susceptibles de pertànyer a la cultura digital i pot dedicar recursos als agents locals i donar servei als seus interlocutors més propers al mateix temps que desenvolupa un marc d'estratègia i accions de cultura digital de manera supralocal i col·laborativa.

Tal com es va esmentar durant el festival EUFÒNIC 2020, «poc queda per dir sobre els reptes que el 2020 ha comportat en el camp de la pràctica cultural. Si bé no ha portat res essencialment nou, sí que ha posat sobre la taula certs temes latents. El primer és molt evident: la sostenibilitat. El segon ha tingut fins ara una presència discreta: la hibridació o unificació en un tot de la naturalesa virtual i la naturalesa real. La vida *online* i la vida *offline* són una mateixa cosa».

No sabríem dir si la vida *online* i *offline* són la mateixa cosa, però sí que ens atrevim a indicar que el camí cap a la hibridació ha començat i no hi ha marxa enrere. En paraules d'Àngel Mestres per a aquest treball, cal que hi hagi «mesures concretes que busquin, justament, un transvasament, un canvi de paradigma complet, més que no pas un pal·liatiu momentani».

Es plantegen dues línies d'acció complementàries: una primera centrada en l'àmbit local i les necessitats del territori, i una altra que obri processos de col·laboració amb la resta de municipis i les institucions supralocals, a fi de definir uns objectius comuns pel que fa a la cultura digital.

Els caps i tècnics de cultura han manifestat que veuen positivament la possibilitat de treballar conjuntament en una estratègia de cultura digital. La majoria han observat una bona resposta per una part de la població dels seus municipis a determinats esdeveniments digitalitzats.

Per tirar endavant aquest treball conjunt entre municipis, es requereix una forta voluntat política i una millor coordinació entre ells. En aquest punt les institucions supramunicipals poden tenir un paper rellevant acompanyant aquests processos i facilitant la trobada i el diàleg entre municipis, així com recursos i formació en les eines digitals. És clar que la cultura digital pot obrir nous camps de producció als municipis i permetre que arribin a públics més llunyans en termes geogràfics i més especialitzats. La manca de recursos per fer una immersió en la cultura digital de manera individual pot ser un gran escull, però també una oportunitat per impulsar nous processos de col·laboració intermunicipal i amb entitats supralocals.

D'entre les múltiples possibilitats de col·laboració, es configura com a prioritària el disseny d'una oferta formativa coordinada en eines digitals, que inclogui aquelles basades en programari lliure, dirigida tant als equips locals de cultura com als agents culturals i les entitats dels municipis, i al conjunt de la ciutadania. L'objectiu hauria de ser múltiple: d'una banda, alfabetitzar digitalment aquelles persones que tenen habilitats digitals nul·les o molt escasses; i de l'altra, oferir formació més especialitzada centrada en els nous recursos que van apareixent. Es tractaria, per tant, de tenir una oferta formativa continuada i adaptada als diferents nivells de la població i dels professionals de la cultura.

De manera complementària, tal com s'ha assenyalat anteriorment, cal ampliar la xarxa de treball dins dels mateixos municipis a fi d'incloure en la definició de l'estratègia digital el conjunt d'actors culturals locals (persones, entitats, empreses, artistes, companyies, *makers*, *hackers*, etc.).

Oferir continguts culturals en accés obert fins i tot més enllà del que requereix la llei de transparència (per exemple, dades patrimonials, indicadors culturals, dades pressupostàries, etc.) pot reforçar aquestes xarxes i afavorir la participació ciutadana, de sectors artístics o d'investigadors culturals, que poden arribar a col·laborar amb els ajuntaments en l'anàlisi i la interpretació de les seves dades.

## Els públics i l'experiència dels usuaris

Un àmbit de l'acció cultural local en què queda camí per recórrer és aquell relacionat amb el coneixement dels públics i l'experiència dels usuaris. El treball de camp ha posat de manifest que pocs municipis en tenen un coneixement sistemàtic. L'única excepció és, en alguns casos, el sistema de venda d'entrades en línia, que els aporta un bon nombre de dades dels públics d'arts escèniques susceptible de convertir-se en coneixement a través de l'explotació i l'anàlisi. En la resta de casos, sovint confien en la intuïció i l'expertesa de l'equip en el moment de dissenyar les propostes culturals. És un sistema que probablement s'ajusta a les expectatives del públic més fidel i dels agents culturals més propers, però que difícilment els permetrà ampliar aquest cercle.

Amb la digitalització d'una part de l'oferta cultural per causa del confinament s'ha pogut obtenir més informació sobre aquests usuaris, complementària de la que es podia tenir gràcies a la venda en línia d'entrades. A més, s'ha posat damunt la taula la necessitat de millorar el coneixement dels usuaris i públics dels serveis municipals de cultura, així com la importància de treballar amb les dades de manera sistemàtica. Tot plegat requereix que als ajuntaments hi hagi persones capacitades per fer aquesta feina i que, a més, tinguin temps per dedicar-s'hi.

En lloc de comptar amb un coneixement basat en dades, sovint es confia la intuïció i l'expertesa de l'equip en el moment de dissenyar les propostes culturals. Malgrat que és molt probable que aquest sistema compleixi les expectatives del públic més fidel i dels agents culturals més propers, difícilment permetrà ampliar aquest cercle.

Alguns grans festivals i equipaments, com el Temporada Alta, el Teatre Lliure i el Festival de Cinema de Sitges, ja comencen a treballar amb volums important de dades obtingudes per mitjans digitals, però com bé recordà Montserrat Tort en la seva intervenció al seminari «Mesurar la participació. Com i per a qui?», s'ha de pensar molt bé quines dades cal recollir, per a què cal recollir-les i com s'han de fer servir. En aquest sentit, els referents de cultura participants en l'estudi assenyalen que no totes les dades quantitatives a les quals tenim accés ara per ara poden mostrar si una activitat ha assolit el propòsit per al qual va ser programada.

Caldrà que en cultura digital els continguts vagin acompanyats d'una bona estratègia de recollida de dades. Atesa la fragmentació i l'heteroge-

neïtat de les dades existents, aquesta pot ser una operació complicada. A més, la majoria de municipis consultats tenen limitacions en termes de coneixements, temps i recursos humans i econòmics per explotar aquestes dades. Aquí la col·laboració institucional, la formació i fins i tot contractació de serveis d'empreses externes especialitzades en dades culturals poden ser de gran ajuda.

Durant el confinament de la primavera de 2020, els departaments de cultura dels municipis es van veure abocats a fer arribar la seva oferta allà on es trobaven els públics i ho van fer mitjançant plataformes digitals pertanyents a grans corporacions globals, com ara Youtube, Facebook, Instagram, etc. Això té un seguit d'implícacions que es van discutir en la sessió de treball amb el grup assessor. En primer lloc, tot allò que es podria definir com «l'embolcall de les plataformes» o l'entorn del fet digital. Si bé és cert que totes aquestes eines són molt senzilles d'usar, també ho és que són molt opaques en termes de control i protecció de continguts i dades. En aquest sentit, diversos tècnics i caps de cultura van manifestar haver tingut dubtes pel que fa als drets d'autor, així com sobre la protecció de les dades dels usuaris.

Cal repensar amb quines plataformes es treballa i de quina manera si es vol aprofundir en l'estratègia digital i en la millora de l'experiència d'usuari en l'àmbit de la cultura digital promoguda pels ajuntaments. Una opció interessant, tal com s'ha esmentat, són les eines digitals col·laboratives o de programari lliure. Malgrat que requereixen una certa inversió prèvia (formació dels treballadors o bé assessoria digital per als ajuntaments), els resultats poden ser molt satisfactoris. La cerca d'aliances amb desenvolupadors d'aquest tipus d'eines pot donar lloc a tenir formats més adaptats a les necessitats dels ajuntaments.

El coneixement dels usuaris permetrà oferir continguts més adaptats a les necessitats culturals de la ciutadania i millorar la seva experiència, però també obrirà les portes a noves formes de creació i pot ampliar el cercle d'usuaris dels serveis municipals de cultura. Així doncs, es necessiten recursos per:

1. Millorar els indicadors, a fi d'anar més enllà dels que ofereixen les grans plataformes.
2. Recollir les dades necessàries per construir aquests indicadors.
3. Fer un treball de reflexió sobre la protecció de dades, els drets associats a l'explotació digital dels continguts generats per part dels artistes i les implicacions que té l'ús determinades plataformes (especialment, aquelles pertanyents a grans corporacions privades).



Adicionalment, en les converses amb els membres del grup assessor s'ha destacat la importància de la intel·ligència artificial. «La intel·ligència artificial és una part de la informàtica dedicada al desenvolupament d'algorismes que permet a una màquina (habitualment un computador) prendre decisions intel·ligents o, si més no, comportar-se com si tingués una intel·ligència semblant a la humana» (Kaplan, 2018). La intel·ligència artificial pot arribar a transformar tant l'experiència dels usuaris en l'àmbit digital com les dades disponibles, que podrien créixer exponencialment, i pot arribar a tenir un impacte important, per exemple, a l'hora d'analitzar públics, perfilar-los i automatitzar alguns procediments. Ara bé, caldrà veure en quina mesura se'n generalitza l'ús en el futur, si s'adopta als ajuntaments i en quins termes.

## La bretxa digital

Lligat a l'experiència dels usuaris, un aspecte que cal tenir en consideració a l'hora de dissenyar una estratègia digital és tot allò que pot generar o ampliar les fractures o bretxes digitals, associades a les desigualtats econòmiques, socioculturals, d'edat, de gènere o de salut.

Malgrat que les persones d'edat avançada poden tenir més dificultats que els joves per accedir a l'àmbit digital i moure-s'hi, la percepció dels referents municipals de cultura és que cada vegada hi ha més persones grans avesades a l'ús d'internet i els mitjans digitals. D'altres, en canvi, es mostren sorpresos pel que consideren una manca de capacitat crítica d'alguns joves a l'hora de cercar i destriar informació a internet. Es tracta, en aquest cas, de percepcions manifestades per part dels entrevistats, que concorden amb allò que va advertir Faustini en un informe que va elaborar per UNICEF l'any 2019 (Faustini, 2019).

En canvi, la bretxa es fa més evident sota la perspectiva socioeconòmica. El món de l'educació ho va patir amb claredat durant el confinament. A falta de dades més acurades, algunes veus adverteixen que les desigualtats poden créixer per les dificultats d'accés a internet dels col·lectius més desafavorits. Tenir-ho en compte serà crucial si es vol desenvolupar una estratègia de cultura digital que arribi a tothom, no amplii les desigualtats existents i afavoreixi el desplegament dels drets culturals. Reduir la fractura digital associada al gènere també serà important, atès que, tot i que ha anat minvant, encara existeix, tant en termes d'accés a les TIC com en el biaix dels algoritmes —i de qui els ha dissenyat— (Sainz, Arroyo i Castaño, 2020).

Les desigualtats poden créixer per les dificultats d'accés a internet dels col·lectius més desfavorits. Tenir-ho en compte serà crucial si es vol desenvolupar una estratègia de cultura digital universal, inclusiva i que afavoreixi el desplegament dels drets culturals.

En el mateix sentit, és fonamental seguir acostant la cultura i l'educació. Cal, a més, que aquest acostament s'acompanyi d'una adaptació dels llenguatges i els codis a les noves generacions i que es creïn els continguts adients (digitals i analògics). En definitiva, cal seguir explorant, treballant i creant amb actors que no formen part del nucli del sector cultural, però sí de la vida quotidiana d'aquestes generacions.

Finalment, cal tenir en consideració els elements que vinculen la cultura a la salut i les desigualtats que se'n poden derivar. En l'article «The Wellbeing Trap: on arts, culture and education after COVID-19» s'assenyala com «fins i tot abans de la pandèmia, el valor social de les arts i la cultura es veia cada vegada més des de la perspectiva del benestar» (Klerkx, 2020). La declaració de la cultura com a bé essencial per part de la Generalitat de Catalunya referma aquesta idea, i cal seguir treballant en aquest sentit, també des de la creació de continguts digitals. Això no obstant, cal evitar caure en la instrumentalització de la cultura —o la cultura digital— associant-la exclusivament amb l'àmbit de la salut i del benestar.

## Empreses i sector cultural

«L'impacte de la pandèmia de la Covid-19 s'ha sentit globalment i afecta tots els àmbits de la vida en contextos personals, socials i professionals. Les empreses i organitzacions culturals i creatives han patit un impacte molt significatiu. Algunes, com els teatres, les òperes, les galeries d'art i altres llocs que requereixen la congregació de persones per al seu funcionament, s'han vist obligats a tancar. L'impacte social i econòmic sobre el sector de la cultura i les empreses creatives serà sever i aquest, com molts altres sectors, necessitarà suport en els seus respectius ecosistemes i cadenes de subministrament.» (Kouzmine-Karavaïeff, 2020)

En efecte, els referents municipals que han participat en el treball de camp manifesten preocupació per un sector atomitzat, fragmentat, que ja era precari i que amb la Covid-19 s'ha vist colpit fortament. En gairebé tots els casos, els municipis s'han abocat a ajudar empreses i agents culturals

locals, ja sigui en forma d'ajuts directes (subvencions) o de contractacions en els períodes que les circumstàncies sanitàries ho permeten.

El sector cultural es compon de múltiples subsectors amb perfils molts diversos i és important que des dels ajuntaments es compti amb tots ells de cara al disseny i l'aplicació d'una estratègia digital. Cal donar veu a tot el ventall d'organitzacions culturals locals per tal de definir una estratègia de cultura digital coordinada, i obrir portes a col·laboracions amb organitzacions, entitats i companyies que es troben als marges del sector cultural, però que sovint treballen amb continguts de cultura digital. Això enfortirà l'ecosistema cultural i pot aportar-hi riquesa, varietat i connexió amb més persones.

Utilitzant paraules de Vinyet Panyella, «en definitiva, l'aposta digital de la societat catalana ha de poder superar embats i dificultats, des de la bretxa existent en diverses capes de la població, les inversions per a tot el que pertany al sector públic i la protecció dels drets dels creadors de tot tipus que aquests dies s'han abocat a la xarxa per pal·liar les mancances presencials que el necessari i imprescindible confinament ens imposa si volem salvaguardar la vida i la salut pública. A noves formes, nous reptes i capacitat per fer-hi front» (Panyella, 2020).

## Aposta política

El desplegament de la cultura digital en l'àmbit local requereix una aposta clara des de les administracions públiques i des dels governs que les encapçalen. La falta d'una acció decidida pot ser el principal escull que n'impeideixi el desenvolupament. A continuació es recullen de manera sintètica alguns dels elements que han d'acompanyar una estratègia de cultura digital i que han anat apareixent al llarg d'aquest document:

1. Inversió en cultura digital (assignar-hi recursos).
2. Disseny d'una estratègia de cultura digital, amb assessorament extern si escau.
3. Ampliació de les xarxes de treball als agents locals que treballen en aquest àmbit. Cal que les institucions estiguin en contacte amb artistes, gestors culturals, *makers*, *hackers* i, en definitiva, tots aquells que participin de la vida cultural digital, a fi de poder copsar i conèixer les noves tendències i formats digitals amb més influència en el sector cultural.
4. Formació bàsica i avançada, tant interna (equip tècnic) com externa (agents culturals i ciutadania), que inclogui eines basades en programari lliure.

5. Incorporació de propostes digitals i híbrides en la programació de cultura digital, més enllà de la digitalització d'activitats presencials. Cal començar a incorporar, també, elements digitals que enriqueixin i complementin els projectes presencials (realitat augmentada o videojocs, entre d'altres) i que contribueixin a generar continguts rellevants per a la ciutadania.
6. Impuls d'aliances dins del mateix ajuntament i amb altres institucions, també supralocals, per desenvolupar una estratègia digital conjunta, tot establint uns objectius comuns i unes línies d'actuació coordinades.
7. Impuls d'una transformació institucional cap a maneres de fer més transversals i desjerarquizades: transversalitat, col·laboració, rapidesa, flexibilitat, transparència, narrativa i innovació són característiques de la cultura digital que s'han d'encomanar a les institucions que la incorporen.
8. Millora de la comunicació municipal per tal que sigui multicanal i multidireccional (un diàleg amb la ciutadania sempre és més efectiu que la informació unidireccional), així com dels indicadors i els processos de recollida de dades.
9. Reflexió i acció per reduir les bretxes digitals. Aprofundiment en la relació entre la cultura i l'educació.
10. Reforçament de les infraestructures de comunicació i consideració de la possibilitat d'oferir el wifi com a servei públic: el conjunt d'equipaments haurien d'oferir accés públic i gratuït a internet.
11. Com a responsabilitat de les administracions d'àmbit superior, és imprescindible una millora de la xarxa de subministraments: hi ha moltes poblacions, especialment pobles petits, que encara no tenen fibra òptica, fet que dificulta la transició digital de l'ajuntament i de la ciutadania.



## Referències bibliogràfiques

- ACN. (2020, novembre 20). El darrer Festival de Sitges va registrar un 55% d'ocupació total, amb més de 61.000 entrades venudes. *Eix Diari*. <https://www.eixdiari.cat/cultura/doc/91856/el-darrer-festival-de-sitges-va-registrar-un-55-docupacio-total-amb-mes-de-61000-entrades-venudes.html>
- Alsina, P. (coord.) (2010). De la digitalització de la cultura a la cultura digital [dossier en línia]. *Digithum*, 12. <http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/8800/2/n12-de-la-digitalizacion-de-la-cultura-a-la-cultura-digital.pdf>
- Arts Council England, NESTA. (2019). *Digital Culture Europe*. <https://www.nesta.org.uk/report/digital-culture-2019/>
- Barcelona Cultura (2020, setembre 17). [Intervenció d'Antonio Ariño]. *Mesurar la participació cultural? Com i per a qui?*. [Video] Youtube. <https://youtu.be/esM57RD7WTM>
- Barcelona Cultura (2020, setembre 17). [Intervenció de Montserrat Tort]. *Mesurar la participació cultural? Com i per a qui?*. [Video] Youtube. <https://youtu.be/esM57RD7WTM>
- Burgen, S. (2020, desembre 27). In a year of forced solitude, Barcelona rediscovers the companionship of books. *The Guardian*. Recuperat el 4 de febrer de 2021 de <https://www.theguardian.com/world/2020/dec/27/in-a-year-of-forced-solitude-barcelona-rediscovers-the-companionship-of-books>
- Centre d'Estudis i Recursos Culturals. (2020). *Atenció i mesures COVID-19*. Recuperat el 4 de febrer de 2021 de <https://www.diba.cat/cerc/atencio-i-mesures-Covid-19>
- CGLU. Comisión de Cultura. (2020) *La movilización cultural de las ciudades y los gobiernos locales en la crisis del COVID-19*. Recuperat el 28 d'abril de 2020 de <http://www.agenda21culture.net/es/culturecovid19>
- Consell Nacional de la Cultura i de les Arts. (2020). *Informe anual sobre l'estat de la cultura i de les arts 2019*. [https://conca.gencat.cat/ca/detall/publicacio/informe\\_anual\\_2019](https://conca.gencat.cat/ca/detall/publicacio/informe_anual_2019)

- Dent, T., Comunian, R., Conor, B., Pica, V., Wilson, N., Burlina, Ch. (2020). *Creative workforce in Europe Statistics Report*. DISCE. <https://disce.eu/wp-content/uploads/2020/05/DISCE-Report-D3.2.b.pdf>
- Domènech, M. i Penedès, S. (2015). *Agents culturals sota radar*. Diputació de Barcelona. Centre d'Estudis i Recursos Culturals. <https://cercles.diba.cat/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=46249>
- Eagleton, T. (2017). *Cultura*. Taurus.
- EU National Institutes for Cultures. (2020, març 30). *How is the European cultural sector responding to the current corona crisis*. <https://www.eunicglobal.eu/news/how-is-the-european-cultural-sector-responding-to-the-current-corona-crisis>
- Eufònic Festival. (2020, setembre 11). *Eufònic Pro 2020: Taula pràctiques culturals futures*. [Vídeo]. Youtube. <https://youtu.be/mqswqkfdxr4>
- Europa Press. (2020, juny 2). *La Diputació de Barcelona destina més de 2 milions extra a cultura*. <https://www.europapress.es/catalunya/noticia-diputacion-barcelona-destina-mas-millones-extra-cultura-20200602150952.html>
- Eurostat. (2019). *Culture Statistics* (2019 ed.). Publications Office of the European Union. <http://doi.org/10.2785/118217>
- Eurostat. (2020, febrer 1). *Culture statistics. Government expenditure on culture*. Recuperat el 4 de febrer de 2021 de [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Culture\\_statistics\\_-\\_government\\_expenditure\\_on\\_culture#General\\_government\\_expenditure\\_on\\_culture](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Culture_statistics_-_government_expenditure_on_culture#General_government_expenditure_on_culture)
- Eurostat. (2020, abril 1). *Culture statistics. Use of ICT for cultural purposes*. Recuperat el 4 de febrer de 2021 de [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Culture\\_statistics\\_-\\_use\\_of\\_ICT\\_for\\_cultural\\_purposes](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Culture_statistics_-_use_of_ICT_for_cultural_purposes)
- Faustini, P. (2019, març 28). *Are children equipped to navigate post-truth societies?. Evidence for action*. <https://blogs.unicef.org/evidence-for-action/children-equipped-navigate-post-truth-societies/>
- Generalitat de Catalunya. (2020, setembre 22). *El govern declara la cultura com a bé essencial*. <https://govern.cat/salaprensa/notes-premsa/387950/govern-declara-cultura-essencial>
- Generalitat de Catalunya. Departament de Cultura. (2020). *Pla de rescat del sector cultural*. Recuperat el 4 de febrer de 2021 de <https://cultura.gencat.cat/ca/departament/plans-i-programes/pla-rescat/>
- Gretsova, I. (2020, juny 30). *10 Insights about the future of technology during the post-COVID-19 era. Interview with Conxa Rodà. Digital Heritage and Culture*. <https://irinagrevtsova.com/10-insights-sobre-el-futuro-de-las-nuevas-tecnologias-en-la-era-post-Covid-19-entrevista-a-conxa-roda/>

- Hameed, K. (2020, abril 27). Architecting the digital future. *Artisans of Innovation Leveraging culture, creativity and Technology across sectors*. <https://www.artisansofinnovation.com/post/architecting-the-digital-future>
- Institut d'Estadística de Catalunya. (2019). *Despesa Pública en cultura. Per administracions i àmbits d'actuació*. Recuperat el 4 de febrer de 2021 de <https://www.idescat.cat/pub/?id=aec&n=795>
- Institut d'Estadística de Catalunya. (2020). *Activitats artístiques, recreatives i d'entreteniment. Principals resultats. Per branques*. Recuperat el 4 de febrer de 2021 de <https://www.idescat.cat/pub/?id=aec&n=961>
- Institut d'Estadística de Catalunya. (2020). *Població ocupada en el sector cultural. Per sexe i situació professional*. Recuperat el 4 de febrer de 2021 de <https://www.idescat.cat/indicadors/?id=conj&n=10211&t=202002&col=1>
- Interacció (2020, octubre 30). Població ocupada en el sector cultural. EPA. III/2020. *Interacció*. <https://interaccio.diba.cat/CIDOC/blogs/2020/poblacio-ocupada-epa-iii2020>
- Julià, M. (2020). *Ciutats i Covid-19. Plans de xoc per a la cultura*. Diputació de Barcelona. Centre d'Estudis i Recursos Culturals. <https://cercles.diba.cat/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=46335>
- Kaplan, A., Haenlein, M. (2018). Siri, Siri in my hand: who's the fairest in the land? On the interpretations, illustrations and implications of artificial intelligence. *Business Horizons*, 62(1), 15-25. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.08.004>
- KEA European Affairs. (2020). *The impact of COVID-19 pandemic on the Cultural and Creative Sector*. [https://keanet.eu/wp-content/uploads/Impact-of-COVID-19-pandemic-on-CCS\\_COE-KEA\\_26062020.pdf](https://keanet.eu/wp-content/uploads/Impact-of-COVID-19-pandemic-on-CCS_COE-KEA_26062020.pdf)
- Klerkx, G. (2020, agost 5). *The wellbeing trap: on arts, culture and education after COVID-19*. <https://culturallearningalliance.org.uk/the-wellbeing-trap-on-arts-culture-and-education-after-Covid-19/>
- Kouzmine-Karaváïeff, J. (2020, abril). The role and value of Culture and Creative Industries During and Post the COVID-19 Pandemic. *EURADA News*, N° 399.
- Muñoz, J. M. (2020). Salvador Sunyer: Repensar el sistema cultural [Entrevista]. *L'Avenç*, 471, 22.
- Miller, V (2011). *Understanding digital culture*. London: Sage.
- Panyella, V. (2020, març 25). Cultura digital en temps de pandèmia. *La Llança*. [https://www.elnacional.cat/llanca/ca/profunditat/cultura-digital-temps-pandemia\\_484053\\_102.html](https://www.elnacional.cat/llanca/ca/profunditat/cultura-digital-temps-pandemia_484053_102.html)



- Playà Maset, J. (2020, abril 18). Cómo evitar la brecha digital ante la crisis del coronavirus. *La Vanguardia*. <https://www.lavanguardia.com/vida/20200418/48576202360/brecha-digital-educacion-crisis-coronavirus-confinamiento-medidas.html>
- Redacció. (2020, novembre 20). La cultura s'enamora del big data. *Metadata, el digital de tecnologia en català*. <https://www.metadata.cat/noticia/579/cultura-big-data-womanlidertic>
- Sainz, M., Arroyo, L. i Castaño, C. (2020). *Mujeres y digitalización: De las brechas a los algoritmos*. Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades. [https://www.inmujer.gob.es/disenov/novedades/M\\_MUJERES\\_Y\\_DIGITALIZACION\\_DE\\_LAS\\_BRECHAS\\_A\\_LOS\\_ALGORITMOS\\_04.pdf](https://www.inmujer.gob.es/disenov/novedades/M_MUJERES_Y_DIGITALIZACION_DE_LAS_BRECHAS_A_LOS_ALGORITMOS_04.pdf)
- Sánchez Nadal, M. V. (2020, octubre 28). Por qué hay personas a las que les resulta tan incomodo hablar por teléfono. *El País*. <https://elpais.com/tecnologia/2020-10-28/por-que-hay-personas-a-las-que-les-resulta-tan-incomodo-hablar-por-telefono.html>
- Sangüesa, R., Pivetta, E. i Alcalde, I. (2017). *Les dades culturals: consideracions ètiques, problemes i oportunitats*. Diputació de Barcelona. Centre d'Estudis i Recursos Culturals. <https://cercles.diba.cat/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=45982>
- Scolari, C. A. (2020, juliol 14). L'obsolescència de les interfícies. *CCCBLab. Investigació i innovació en cultura*. <http://lab.cccb.org/ca/obsolescencia-de-les-interficies/>
- Snatafé Rojas, A. K. i Tuta Ramírez, L. T. (2013). Prospectiva: Estrategia de capital social. *Teorías. Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales*, 5(11), 113-126. <https://revistas.uclave.org/index.php/teacs/article/view/1632>
- Visitante digital. (2020, setembre 17). El confinamiento y las tres brechas digitales. *Tiching blog: El blog de educación y TiC*. <http://blog.tiching.com/el-confinamiento-y-las-3-brechas-digitales/>
- Weber, M. (1947). *The theory of social and economic organization*. Free Press.

## Crèdits i agraïments

Aquest treball ha estat promogut pel Centre d'Estudis i Recursos Culturals de la Diputació de Barcelona (CERC) i desenvolupat per Emma Pivetta, sociòloga especialista en l'anàlisi de tendències.

Hi han participat:

### ***Autora***

Emma Pivetta i Contreras

### ***Coordinació metodològica, edició, suport tècnic i de contingut***

Marga Julià, responsable del programa d'estudis (CERC)

### ***Grup assessor***

Mario Aguilera, bibliotecari a la Unitat de Dinamització i Serveis Bibliotecaris de la Diputació de Barcelona; Joan Burdeus, filòsof, periodista i guionista, coordinador de la secció «Pantalles» del digital cultural *Núvol*; Óscar Gonzalez, bibliotecari de la Gerència de Serveis de Biblioteques de la Diputació de Barcelona; Íngrid Guardiola, professora, programadora audiovisual, directora i assagista; Marisol López, directora de l'Àrea de Cultura Digital de l'Institut Català de les Empreses Culturals; Àngel Mestres, director general de Trànsit Projectes i coordinador acadèmic del Màster en Gestió d'Empreses i Institucions Culturals de la UB; Enric Puig Punyet, director d'Arts Santa Mònica i professor de l'Àrea d'Arts i Humanitats de la UOC; Albert Sierra, especialista en noves tecnologies a l'Agència Catalana del Patrimoni Cultural, projectes web, web mòbil, apps, realitat virtual i augmentada.

### ***Entrevistes***

Rosa Maria Muga, cap del Servei de Cultura de l'Ajuntament de l'Hospitalet; Marga Vilalta, cap tècnica de Cultura i Patrimoni de l'Ajuntament de

Montcada i Reixac; Gemma Bustamante, cap del Servei de Promoció i Dinamització Cultural de l'Ajuntament de Rubí; Xavier Gómez, tècnic del Servei de Promoció i Dinamització Cultural de l'Ajuntament de Rubí; Carles Villar, cap del Departament de Cultura de l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat; Carla Jordà, cap del Servei de Cultura de l'Ajuntament de Sitges; Toni Massana, alcalde de Vacarisses, i Txell Farré, tècnica de Cultura de l'Ajuntament de Vacarisses.

### ***Sessió de reflexió sobre cultura digital amb caps i tècnics municipals de cultura***

Chelo Castro, cap de la Unitat Intermèdia de Cultura, Joventut i Festes de l'Ajuntament de Castelldefels; Olga Reyes, tècnica de Cultura de l'Ajuntament d'Esplugues de Llobregat; Marcel Oliveres, cap d'Acció Cultural de l'Ajuntament de Granollers; Jep Rabell, director de l'Institut Municipal de Cultura de l'Ajuntament d'Igualada; Serafí Vallecillos, cap de la Secció de Cultura de l'Ajuntament de Manresa; Xavier Gómez, tècnic de Cultura de l'Ajuntament de Rubí; Jordina Puntí, cap del Servei de Cultura de l'Ajuntament de Sabadell; Carles Villar, cap del Departament de Cultura de l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat; Marta Guijarro, tècnica de Cultura de l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat; Manel Turon, tècnic de Cultura de l'Ajuntament de Sant Cugat del Vallès; César Lorenzo, tècnic de Cultura de l'Ajuntament de Sant Feliu de Llobregat; Lourdes Garcia, cap de la Secció de Cultura de l'Ajuntament de Sant Pere de Ribes; José Velasco, director de Serveis de Cultura de l'Ajuntament de Santa Coloma de Gramenet, i Àngel Hom, cap del Servei de Cultura de l'Ajuntament de Vilafranca del Penedès.

### ***Direcció (CERC)***

Laia Gargallo, cap de l'oficina  
Aina Roig, cap de la Secció Tècnica

### ***Suport documental i bibliogràfic (CERC)***

Roser Mendoza, cap del Centre d'Informació i Documentació.  
Núria Grau, tècnica del Centre d'Informació i Documentació

Agraïm la col·laboració de les persones entrevistades i de les que van participar en la sessió de reflexió sobre cultura digital amb caps i tècnics municipals de cultura. També volem donar les gràcies als membres del grup assessor.

# Annexos

## Annex 1. Grup assessor: eixos d'anàlisi i guió de treball

### EIX 1: DIGITALITZACIÓ I ESTRATÈGIA DIGITAL DE L'ACCIÓ CULTURAL PÚBLICA A ESCALA LOCAL

- 1) Què és cultura digital? (en 120 paraules)
- 2) Quina és la vostra experiència amb la digitalització de la cultura?
- 3) La digitalització de la cultura és transversal o només s'hauria de produir en determinats àmbits? És a dir, té sentit digitalitzar tota l'acció cultural municipal? Per què?
- 4) Estem preparats per fer servir plataformes digitals en l'àmbit de la cultura?
- 5) Quines eines i plataformes digitals creieu que s'han fet servir més? Ens hem de preocupar per l'ús que fan de les dades que els reporta la nostra activitat? Veieu diferències entre les eines o plataformes digitals que s'han ofert en l'àmbit públic i allò necessiten els ciutadans?
- 6) Com creieu que la Covid-19 ha afectat l'oferta de serveis i propostes culturals? Ha accelerat una situació que ja estava passant?
- 7) Quines dificultats creieu que tenen els ajuntaments per desenvolupar una estratègia digital?

### EIX 2: IMPACTE LA CIUTADANIA

- 1) Quin impacte creieu que tenen les propostes digitals entre la població? Hi ha diferències entre els àmbits d'actuació?
- 2) Creieu que les institucions culturals, concretament aquelles de l'àmbit local, han guanyat nous interlocutors amb el desenvolupament de propostes digitals? O més aviat n'han perdut? (desigualtat)
- 3) Quin lloc té l'experiència col·lectiva en el món digital?
- 4) Disposeu de dades sobre qui i com ha fet servir els serveis digitals?

Hi ha perfils diferents per al consumidor digital i el presencial? Hi ha consumidors (exclusivament) digitals, presencials i híbrids?

- 5) Disposeu de dades sobre els serveis digitals que més s'han utilitzat?

### **EIX 3: TENDÈNCIES DE FUTUR**

- 1) Creieu que les polítiques culturals públiques canviaran arran de la Covid-19?
- 2) Quins exemples d'èxit de digitalització de la cultura coneixeu? Quins creieu que es podrien traslladar (si no són d'aquí) a la realitat cultural dels municipis petits i mitjans?
- 3) Creieu que els projectes digitals:
  - a. reemplaçaran els presencials
  - b. enriquiran/complementaran els presencials
- 4) És la digitalització de la cultura l'única opció d'adaptació del sector cultural a les necessitats culturals de la ciutadania?
- 5) Com creieu que ha variat, durant els darrers anys, el concepte de cultura?

### **EIX 4: VALIDACIÓ DE LES PROPOSTES I DEL TREBALL REALITZAT**

Els i les experts/es participants, a més de treballar durant la sessió de tres hores, ens han enviat anotacions i respostes basades en aquests eixos de treball. Aquestes anotacions també s'han inclòs en el material de treball, juntament amb informació recavada prèviament per part de l'equip de treball, que completarà el buidatge de les conclusions.

## **Annex 2. Entrevistes amb caps i tècnics de cultura. Eixos d'anàlisi i guió de treball**

### **EIX DE DIGITALITZACIÓ I ESTRATÈGIA DIGITAL DE SERVEIS I PROPOSTES CULTURALS**

- 1) Què ens sabríeu dir sobre el concepte *cultura digital*? Què creieu que és?
- 2) Com us heu enfrontat a l'impacte de la Covid-19 a l'hora de prestar serveis? Us heu trobat fent coses noves o ja teníeu un pla preparat?
- 3) Heu fet servir mitjans digitals? En cas afirmatiu, quins i per a quin tipus de propostes?
- 4) Fins a quin punt estàveu preparats per fer-los servir?
- 5) Teniu dificultats per desenvolupar una estratègia digital? Quines són?
- 6) Al vostre municipi hi ha demanda de serveis digitals en l'àmbit cultural?
- 7) Creieu que el vostre municipi està preparat per oferir-los? Per què?
- 8) En cas que la resposta anterior sigui negativa: on busqueu/buscaríeu ajuda de cara a una millor implementació de serveis de cultura digital?

### **EIX D'IMPACTE SOBRE EL PÚBLIC**

- 1) Ens podríeu dir, si disposeu d'informació, quina rebuda i impacte han tingut en el vostre públic les mesures que heu establert per la Covid-19?
- 2) Heu guanyat nous públics amb el desenvolupament de propostes digitals?
- 3) Disposeu de dades sobre qui i com ha fet servir els serveis digitals?
- 4) Disposeu de dades sobre els serveis digitals que més s'han consultat?

### **EIX DE FUTUR A MITJÀ LLARG TERMINI**

- 1) Com creieu que canviarà l'oferta de cultura municipal arran de la Covid-19?

- 2) Creieu que el desenvolupament d'estratègies digitals per als serveis culturals ha de tenir un enfocament diferent del que tenen les que s'ofereixen de manera presencial? En cas afirmatiu, quin tipus d'aproximació faríeu?
- 3) Creieu que al vostre municipi hi haurà un increment de població per un possible canvi de residència de gent que viu a grans ciutats cap a municipis mitjans o més petits?







## Sèrie **Cultura**

El 2020 serà recordat com l'any que un virus ens va obligar tancar-nos a casa, es va capgirar la quotidianitat i els criteris d'actuació de la majoria van canviar. Per a les àrees locals de cultura haurà estat un any de canvis i de reflexió: De canvis en la manera de treballar, en els canals per dialogar amb la ciutadania, en les vies de difusió dels esdeveniments o en els protocols de programació, entre d'altres. I de reflexió sobre quines són les activitats que cal mantenir tant sí com no, sobre les qualitats que fan que uns esdeveniments admetin formats diversos i d'altres no, sobre quines són les vies més adequades per arribar als interlocutors habituals i als que no ho són tant i, en definitiva, sobre com es pot millorar l'actuació municipal en cultura en un context cada vegada més incert.

El treball «Cultura, pantalles, pandèmia. La digitalització dels serveis culturals als municipis» s'emmarca en la voluntat de la Diputació de Barcelona d'incentivar la reflexió en clau local, que ha de permetre conèixer, analitzar i donar un marc conceptual a la realitat del territori. Amb ell, es vol contribuir a pensar críticament en els objectius, els mitjans i les eines de la digitalització de la cultura des d'una perspectiva local, i també sobre les seves implicacions pel que fa a la creació i l'experiència cultural, i en termes de drets culturals.