Diputació Barcelona

Impuls d'una estratègia de cultura digital als municipis

Col·lecció **Eines**
Sèrie Cultura **11**

Diputació Barcelona

El potencial d'innovació i d'impacte del fenomen digital en la cultura és un procés viu, transversal i de llarg recorregut. Els mitjans digitals són emprats àmpliament per la ciutadania per accedir a continguts de tot tipus i per crear-ne de nous. Així mateix, la tecnologia digital és motor creatiu i s'empra com a palanca d'innovació i d'experimentació. Alhora, els equipaments culturals han vist com gràcies a Internet —la punta de llança de les tecnologies de la informació i el coneixement— s'obre un espai privilegiat per a l'extensió dels continguts culturals, el desplegament de noves activitats i programes, i també noves formes d'interactuar amb la ciutadania.

Impuls d'una estratègia de cultura digital als municipis neix amb el propòsit de facilitar el plantejament estratègic d'ajuntaments que vulguin repensar, millorar i articular la dimensió digital en la seva acció cultural. L'objectiu és que els tècnics i els responsables de cultura hi trobin propostes, punts de vista i elements de reflexió per traduir a escala local les transformacions que comporta l'associació de la cultura amb el fenomen digital, tant en l'àmbit intern de funcionament de les organitzacions, com pel que fa als continguts i la relació amb la ciutadania.

Col·lecció **Eines**
Sèrie Cultura **11**

Impuls d’una estratègia de cultura digital als municipis

Diputació Barcelona

Sèrie Cultura 11

Impuls d'una estratègia de cultura digital als municipis

Aquest document ha estat promogut pel Centre d'Estudis i Recursos Culturals de la Diputació de Barcelona (CERC) i desenvolupat per l'equip de La Tempesta: Ciutat, cultura i tecnologia.

Autoria
Marc Hernández Güell, director de La Tempesta: Ciutat, cultura i tecnologia

Coordinació i suport tècnic (CERC)
Marga Julià, responsable del programa d'Estudis

Direcció (CERC)
Laia Gargallo, cap de l'Oficina d'Estudis i Recursos Culturals
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

Suport tècnic (La Tempesta)
Elena Ananiadou

L'equip responsable de l'informe dona les gràcies a Teresa Cardellach, arxivera en cap de l'Ajuntament de Terrassa, Marisol López, directora general d'Innovació i Cultura Digital del Departament de Cultura de la Generalitat, i Narcís Parés, professor titular del Departament TIC (DTIC) de la Universitat Pompeu Fabra.

1a edició
Juliol de 2022

© de l'edició
Diputació de Barcelona
© dels textos
L'autor
Producció i edició
Subdirecció d'Imatge Corporativa i Promoció Institucional
de la Diputació de Barcelona

Composició
Fotocomposició gama, sl

La fotografia de la coberta és de Brooke Cagle

Sumari

Presentació 8

1. Introducció: context, objectius i metodologia 10

2. La importància d'assumir els llenguatges digitals 13

2.1. Digitalitzar-se per garantir els drets culturals 14

2.2. Digitalització, transformació digital i cultura digital 16

3. L'estratègia de continguts balancejada 19

3.1. Hi ha vida més enllà de les xarxes socials? 19

4. La singularitat de la gestió cultural 23

4.1. Gestió de drets de la propietat intel·lectual 24

5. Àmbits i línies d'intervenció principals de l'estratègia digital per als departaments de cultura 27

5.1. Definició i elaboració de l'estratègia digital 30

5.2. Organització i capacitació interna 35

5.3. Infraestructura, connectivitat i experiència de visita als equipaments culturals 37

5.4. Extensió a Internet dels continguts i els programes 40

5.5. Comunicació i relació amb les comunitats 45

5.6. Implementació d'una cultura de dades 50

5.7. Innovació 51

6. Claus per donar un impuls definitiu a la cultura digital 55

7. Conclusions. Si la transformació digital és la resposta, quina era la pregunta? 58

8. Bibliografia de referència 61

Presentació

La Gerència de Serveis de Cultura de l'Àrea de Cultura de la Diputació de Barcelona, a través de l'Oficina d'Estudis i Recursos Culturals (CERC), ha impulsat la conceptualització i redacció de l'informe *Impuls d'una estratègia de cultura digital als municipis*. Amb aquest informe es dona continuïtat al treball d'anàlisi realitzat el 2020 sobre el nivell d'incorporació dels llenguatges digitals en l'acció cultural dels ajuntaments, que es va publicar amb el títol *Cultura, pantalles, pandèmia: la digitalització dels serveis culturals als municipis* (Pivetta: 2021). Fruit d'aquesta iniciativa es van identificar un seguit de mancances i reptes de transformació digital per al conjunt de municipis de la demarcació de Barcelona.

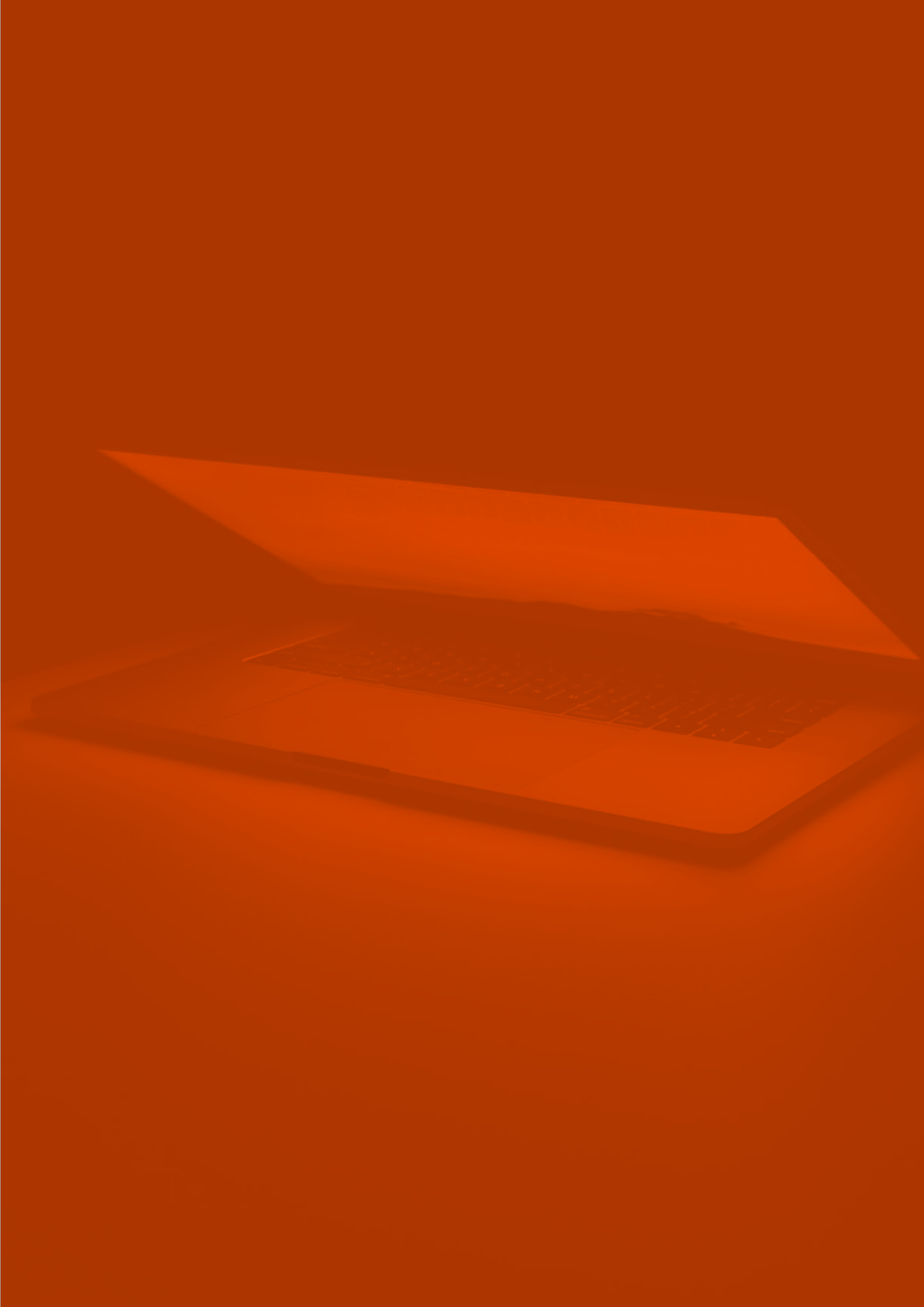
El treball que ara es presenta, pren com a punt de partida les conclusions del document anterior i desenvolupa més extensament les casuístiques específiques de la cultura local, amb el propòsit de facilitar el plantejament estratègic a ajuntaments que vulguin incorporar la dimensió digital en la seva acció cultural. L'objectiu és que els tècnics i els responsables de cultura dels ajuntaments hi trobin propostes, punts de vista i elements de reflexió per promoure a escala local les transformacions que comporta l'associació de la cultura amb el fenomen digital, tant en l'àmbit intern de funcionament de les organitzacions com pel que fa als continguts i la relació amb la ciutadania.

El document inclou orientacions per als responsables de les àrees municipals de cultura sobre aspectes del seu dia a dia i de la seva estructura organitzativa que hauran de repensar o bé reforçar, ja sigui en termes de coneixement conceptual i tècnic o bé de recursos. A més, es despleguen els aspectes essencials de l'aplicació de l'estratègia en projectes concrets, sempre amb una mirada prou àmplia perquè pugui ser útil per a ajuntaments de dimensions i circumstàncies tan diverses com els de la demarcació de Barcelona.

A tall metodològic, es desgrana el fenomen digital aplicat al sector cultural en diversos vectors o línies d'intervenció prioritàries: la definició inicial de l'estratègia, la identificació dels projectes rellevants en termes de cultura digital, qüestions vinculades a l'organització i capacitació interna, infraestructures i connectivitat, l'extensió a Internet dels continguts i els programes existents, la comunicació i la relació amb la ciutadania, la implantació d'una cultura de dades i, en darrer terme, la innovació.

Cadascun d'aquests àmbits presenta reptes i oportunitats, però també dificultats inherents. Analitzar el fenomen digital des de diferents enfocaments, farà possible trobar maneres de superar aquestes dificultats i abordar els reptes que comporta la transformació digital en els serveis locals de cultura.

Joan Carles Garcia Cañizares
President delegat de l'Àrea de Cultura



1. Introducció: context, objectius i metodologia

«Això no és una revolució digital,
sinó una civilització digital.»[1]

Irina Bokova,
exdirectora de la UNESCO

L'objectiu del present treball consisteix en plantejar, des d'una mirada entenedora i propositiva, un conjunt de reflexions i criteris adreçat a ajuntaments que vulguin repensar, enriquir i articular la dimensió digital de la seva acció cultural. L'estudi no parteix d'una perspectiva acadèmica sinó que, sobre la base d'una reflexió teòrica i d'exemples reals, vol aportar orientacions pràctiques en la matèria. En aquest sentit, es procura donar resposta a les **qüestions següents**:

- Com impulsar la cultura digital des dels departaments de cultura dels municipis?
- Què s'espera de l'acció cultural d'un ajuntament plenament integrat en la societat de la informació i el coneixement?
- Com ens pot ajudar la cultura digital a donar resposta a les expectatives canviants de la ciutadania?
- Com promoure, des de les àrees municipals de cultura, la relació amb sectors de la població que potser no se senten interpel·lats per altres vies i, especialment, la població més jove?
- Estem aprofitant tot el potencial de la tecnologia o és només un aprofitament parcial? És resultat d'una decisió conscient i volguda?

El context d'elaboració del treball està inevitablement condicionat pels efectes de la pandèmia de la covid-19 en el sector cultural i en la societat en general. L'enorme esforç dut a terme des del sector cultural per continuar al costat de les persones en els períodes de confinament, va permetre fer passos en el camí de la digitalització i va ser útil per consolidar encerts, identificar les limitacions de determinats plantejaments i les oportunitats per continuar avançant.

El potencial d'innovació i d'impacte del fenomen digital en la cultura és un procés viu, que ve de lluny i sobrepassa allò viscut o esdevingut durant la pandèmia. És un procés que no s'explica únicament per la urgència de substituir formats presencials per una versió en remot més o menys reeixida, ni de reinventar l'estratègia de continguts durant el confinament. Ans al contrari, es tracta d'un fenomen transversal i de llarg recorregut.

1. Extret del llibre *Humanidades digitales. La cultura frente a las nuevas tecnologías* (Dominique Vinck, 2018).

Els mitjans digitals són emprats àmpliament per part de la ciutadania per tal d'accedir a continguts de tot tipus (també culturals) i per crear-ne de nous. Així mateix, la tecnologia digital és el motor creatiu de tota una nova generació de creadors (*new media*, arts digitals...). En les arts escèniques s'està fent servir l'element digital com a motor d'innovació i experimentació. Ensems, els equipaments culturals han vist com gràcies a Internet —la punta de llança de les tecnologies de la informació i el coneixement— s'obre un espai privilegiat per a l'extensió dels continguts culturals, el desplegament de noves activitats i programes, i també de noves formes d'interactuar amb la ciutadania.

L'enfocament assumit en aquest informe situa l'aposta associada al fenomen digital a un nivell estratègic i alhora té la voluntat de suggerir línies d'actuació concretes per dur a la pràctica i avançar. És des d'aquest «aterratge» que creiem que té sentit plantejar l'impacte de la digitalització en el fet cultural, des d'una mirada àmplia que abasti tots els processos que la integren: el disseny, la creació, la producció, l'escenificació, la comunicació, la participació, la difusió, la preservació, la innovació, etc.

El treball vol servir l'objectiu de conscienciar sobre la importància de la cultura en digital i d'assumir els llenguatges digitals com a propis per part de les àrees municipals de cultura. No únicament com a motor de millora interna de la gestió, sinó també com una manera de cuidar i millorar el retorn social, promoure la participació i respondre a les expectatives de la ciutadania en tot allò relacionat amb el fet cultural als municipis. Tanmateix, també pot resultar d'interès per a institucions i agents culturals de tot tipus, en tant que moltes de les mesures i qüestions que s'hi plantegen són igualment aplicables a un conjunt d'actors més ampli.

Un element diferencial de l'informe és que planteja el doble repte que suposa encarar la vessant interna de la digitalització i la transformació digital de les organitzacions culturals —és a dir, l'adopció de tecnologia i la transformació dels processos vinculats a la gestió cultural i el seus resultats—, i allò que es coneix com a cultura digital —entesa com el context de la nova oferta, formats i noves pràctiques de consum, participació i socialització culturals, renovats usdefruits i formats més o menys intensius en l'ús de tecnologia digital. Creiem que l'ambició d'abordar ambdós plantejaments dins una mateixa «estratègia digital», ajudarà a situar degudament les possibles actuacions dels departaments de cultura en un front i en l'altre.

Val a dir que el concepte de «cultura digital» és un concepte que també serveix per descriure el context ampli de societat digital on s'insereix la cultura, i que inclou els comportaments i els hàbits de socialització de la ciutadania, les indústries tecnològiques i de contingut digital, i també l'impacte de noves tecnologies disruptives (Blockchain i els NFT, Big Data, Internet de les coses, realitat virtual, realitat augmentada, intel·ligència artificial, etc.).

Aquest informe posa l'èmfasi en proporcionar elements als departaments de cultura dels ajuntaments perquè, des d'una una mirada oberta, puguin fer-se les preguntes adequades sobre quins aspectes de la «cultura digital» els interpel·len més directament i es poden aplicar de manera més directa en la seva realitat. Així mateix, s'ha tingut cura que les orientacions siguin prou genèriques perquè puguin ser útils als ajuntaments de dimensions i circumstàncies tan diverses com els que conformen la província de Barcelona.

A tall metodològic, s'ha dut a terme un treball de reflexió a partir del coneixement de recursos documentals i de bibliografia secundària rellevant per a l'estudi del feno-

men digital en la cultura. El treball reflexiu també se sustenta en la competència i l'experiència acumulades per l'autor al llarg de vint anys de treball.

Esperem que els plantejaments que s'hi despleguen promoguin la formulació de preguntes, debats interns i reflexions dins els departaments de cultura municipals. Serà tot un èxit si, a més, la lectura desperta algunes consciències endormiscades i dona elements per plantejar i emprendre projectes de base digital.

La tecnologia, degudament adreçada amb l'estratègia digital corresponent, podem posar-la a treballar a favor del desenvolupament present i futur de l'ecosistema cultural i de la millora del retorn social de la cultura. En les pàgines següents es reflexiona sobre els camins i les estratègies per aconseguir-ho.

2. La importància d'assumir els llenguatges digitals

En l'era digital, la gran majoria de les pràctiques i els formats culturals tradicionals s'han vist confrontats amb més o menys intensitat amb la irrupció constant de noves tecnologies, noves eines, nous formats i plataformes. La cultura és digital.

No es tracta, però, d'un fenomen nou. L'apropiació de nova tecnologia per part de la cultura, amb la finalitat d'aconseguir nous suports per crear, reproduir, difondre, gaudir, fixar, preservar i transmetre contingut cultural, ha estat una constant ininterrompuda al llarg de la història. Per esmentar-ne un exemple, la irrupció del cinema a finals del segle XIX va comportar l'adopció del llenguatge cinematogràfic i va desfermar una força creativa que encara perdura. El cinema avui dia es filma majoritàriament amb càmeres i mitjans digitals, s'edita i es postprodueix amb programari i ordinadors, i es distribueix i se'n gaudeix en les plataformes digitals que requereixen un consum de dades ingent o bé en sales de cinema equipades amb projectors digitals.

En un altre context, l'acurada recuperació de textos clàssics duta a terme pels noucentistes va permetre transmetre un llegat cultural magnífic reeditat amb la millor tecnologia existent en aquell moment. El llibre imprès continua sent un format imprescindible i insubstituïble, però tota la indústria editorial ha evolucionat en la digitalització dels seus processos. Més recentment, gràcies a l'esforç col·lectiu i la intel·ligència col·laborativa al servei del procomú digital, la Viquipèdia ha permès canalitzar l'esforç col·lectiu necessari per crear una enciclopèdia que s'actualitza permanentment i és utilitzada com un accés al coneixement universal.

Vista sota aquesta perspectiva, la tecnologia digital i Internet no són sinó una nova baula —això sí, d'una potència excepcional— en una llarga cadena de tecnologies posades al servei de la cultura.

> La tecnologia es proposa com un nou terreny de joc per a les institucions culturals en el qual expandir-se de manera estable o efímera, asíncrona o en temps real, presencialment o remota, amb la informació plana o organitzada en diferents nivells. Internet és una tecnologia especialment eficaç en vehicular la informació i el coneixement. I les institucions culturals són precisament intensives en informació i coneixement. Dit d'una altra manera, tenim un *match*!

L'ús d'aquestes tecnologies ha permès també que els sistemes tradicionals de creació, representació i difusió de la cultura (arts, espectacles, concerts, exposicions, llibres i publicacions, guies i audioguies, conferències, fulletons, catàlegs...) es diversifiqui i s'ampliï amb nous formats i disciplines (arts digitals, videojocs, instal·lacions interactives, continguts immersius, webs, catàlegs virtuals, aplicacions, restitucions 3D,

documentals interactius, publicacions electròniques, blocs...). Les tecnologies també han obert nous camins per relacionar-se i connectar amb la ciutadania i amb la resta de l'ecosistema cultural (artistes, equipaments, creadors, col·lectius, empreses, entitats, universitats i «dispositius culturals» de tot tipus), sense els quals no tindria sentit parlar de cultura digital.

En paral·lel, s'ha normalitzat l'accés d'una part significativa de la ciutadania als continguts digitals mitjançant aquestes noves plataformes, aplicacions i formats digitals. «L'apoderament digital i el nou rol "proactiu" o "prosumidor" (una combinació de l'actitud de consumidor i de productor), una identitat de creadors, no de consumidors o espectadors» (Fuster, Subirats: 2015) per part de la ciutadania, possibilita també noves oportunitats i lògiques de comunicar i d'interactuar «per a» i també «entre» els públics. Especialment per a les generacions més joves, allò que no és —com a mínim— localitzable a Internet, parteix amb un clar desavantatge i corre el risc d'esdevenir irrellevant.

En aquest context de societat digital, el fet de parar atenció a les noves pràctiques que vinculen el fet cultural amb l'ús de tecnologia, suposa per a un departament de cultura municipal una manera d'estar més connectats amb la ciutadania, el món actual i la creació contemporània.

2.1. Digitalitzar-se per garantir els drets culturals

Els departaments de cultura municipals tenen el repte de continuar treballant per l'accés universal a la cultura en aquest entorn cada vegada més digitalitzat. Alhora, la feina dels arxius municipals és crucial pel que fa al tractament i la preservació dels continguts culturals digitalitzats o nascuts digitals i assegurar la transmissió de l'herència digital a les generacions futures.

Aquesta voluntat democratitzadora de la cultura també troba un encaix en els drets digitals —els drets essencials en la societat digital—, com ara la privadesa i el dret a controlar la informació personal, la llibertat d'expressió o l'accés a Internet, entre d'altres.

> En aquest context, la lluita contra l'exclusió digital en l'accés a la cultura no és sinó una manifestació més de la lluita a favor dels drets digitals i contra les desigualtats i la bretxa digital.

Aquest afany exigeix polítiques actives per part les administracions —també les municipals—, atès que reduir aquesta bretxa repercutirà en un major potencial d'accés a l'oferta digital de continguts culturals. Tal com indica Joan Santacana, «lluitar contra l'exclusió digital també és sinònim de lluitar contra l'exclusió cultural» (Santacana: 2014).

Transparència, digitalització i obertura, dins les obligacions de les administracions públiques

L'Estatut d'Autonomia de Catalunya inclou, entre els drets i deures en l'àmbit cultural (article 22), el dret d'accedir en condicions d'igualtat a la cultura i, amb aquesta finalitat, afirma: «Els poders públics han d'emprendre les accions necessà-

ries per facilitar a totes les persones l'accés a la cultura, als béns i als serveis culturals i al patrimoni cultural, arqueològic, històric, industrial i artístic de Catalunya».

Sota la legislació corresponent (Llei 19/2013 de transparència, accés a la informació pública i bon govern), en la línia de reforçar el dret dels ciutadans a accedir a la informació sobre activitats públiques i d'aconseguir una administració més bolcada al servei del ciutadà, oberta i transparent, creix l'exigència que el sector públic faciliti l'accés a la informació que gestiona i custodia.

Aquesta petició de transparència impacta directament en els sistemes d'informació culturals, siguin gestors documentals, repositoris digitals o arxius i fons documentals amb valor cultural i patrimonial.

Les pràctiques culturals no només tenen lloc en espais físics, sinó també en l'espai digital, que forma part de l'espai públic. En aquest sentit, «garantir el dret ciutadà d'accés a la cultura en la societat digital és fonamental, de la mateixa manera que ho és fer-ho garantint la resta de drets (protecció de dades personals, respecte a la privacitat, drets de propietat intel·lectual...)» (CGLU: 2018).

Quan parlem d'intervenir en l'espai digital, és especialment important reivindicar i promoure la seva condició d'espai públic, i que puguem projectar-hi valors essencials com són la inclusió, la diversitat, la creació, l'aprenentatge i l'equitat. L'equitat consisteix en garantir la igualtat d'oportunitats de tota la ciutadania per exercir els drets culturals, és a dir, detectar les desigualtats i treballar per eliminar-les, i apropar la cultura a les persones amb risc d'exclusió, als no-públics, etc. Per tant, de la mateixa manera que en una definició de polítiques públiques es prenen en consideració els factors que les caracteritzen i els impactes que se'n deriven, quan definim actuacions i projectes en l'entorn digital cal tenir en compte també quins valors estem promovent i els impactes socials, ètics i legals que se'n deriven en relació amb les llibertats, l´ús d'informació personal, la transparència i la compartició de dades, la neutralitat dels algorismes implicats i la no discriminació, entre d'altres.

L'ús d'algorismes en pro d'una millor equitat: Apropa Cultura

El programa Apropa Cultura (*https://www.apropacultura.cat/*), que treballa amb els equipaments culturals per garantir els drets culturals de col·lectius amb risc d'exclusió, disposa d'una plataforma en què els equipaments participants publiquen l'oferta cultural i des d'on les entitats sol·licitants poden fer les seves reserves. La plataforma compta amb algorismes que garanteixen que el repartiment d'entrades entre entitats del sector social per assistir als espectacles, es faci en les condicions més justes i equitatives.

Així mateix, per tal de no excloure ningú, sempre és desitjable acostar-nos el màxim possible a l'accessibilitat universal dels nostres programes, continguts i recursos. A Internet, els estàndards d'accessibilitat web[2] defineixen les pautes preceptives per oferir uns continguts i un desenvolupament web plenament accessibles.

Finalment, fomentar els lligams derivats de la dimensió col·lectiva de moltes de les manifestacions culturals, enforteix els vincles entre les persones i alimenta les

2. Estàndards WCAG definits pel consorci W3: *https://www.w3.org/WAI/standards-guidelines/wcag/*

vivències compartides. Contribuir a aquesta dimensió col·lectiva implica assumir un paper de mediadors, facilitadors o articuladors, des dels ajuntaments, per tal d'acostar la cultura i desenvolupar formes de treball més col·laboratives. En paral·lel, s'han d'introduir mètodes participatius que ajudin a recollir la veu de tothom, no només d'aquells habituats a participar, i repensar el paper dels espais i les programacions culturals «de proximitat».

Trobem alguns exemples concrets d'aquests mètodes participatius en la creació de comunitats d'interessos comuns, l'impuls de concursos i reptes creatius, l'obertura de canals per a la recepció de propostes i projectes, el disseny de la programació, el prototipatge col·laboratiu o la participació dels usuaris en els diferents processos de gestió d'enriquiment de les col·leccions (*crowdsourcing*). En veurem alguns exemples en els capítols posteriors.

2.2. Digitalització, transformació digital i cultura digital

La «digitalització», en sentit estrictament tècnic, significa la conversió d'un procés o d'un producte analògic o físic en un de digital. En l'àmbit de les organitzacions (també als ajuntaments), s'empra el terme «digitalització» en un sentit més ampli, per identificar la voluntat de millorar, reforçar o fer més eficient un procés, un producte, amb mitjans o eines digitals.

D'altra banda, parlem de «transformació digital» més o menys intensiva, en la mesura que es transformen de manera profunda els processos i els serveis, l'organització, els models de negoci i distribució, més enllà de la seva «traducció directa» o esperable. La transformació digital, a partir del potencial que ofereix el mateix mitjà digital, implica una major centralitat i orientació cap a l'usuari.

> «La transformació digital, a diferència de la digitalització, implica un major grau d'imaginació, creativitat i innovació» (Observatori Basc de la Cultura: 2021). Persegueix, així doncs, canviar substancialment el resultat i l'essència mateixa d'una organització o d'un servei.

La relació entre els conceptes descrits es pot entendre de manera senzilla amb l'exemple concret de l'evolució en la distribució de la música.

Un cop digitalitzades les obres musicals, passant-les de formats analògics a formats digitals, la distribució musical ha patit una potent transformació en diverses fases abans d'arribar a plataformes de *streaming* musical com ara Spotify, que, alhora, estableixen l'estàndard d'accés i consum musical propis de la cultura digital actual. Per tant, per arribar a modelar la «cultura digital» ha calgut primer digitalitzar el contingut (les obres musicals) i després transformar digitalment la distribució musical en diverses fases:

- Un primer pas, on la distribució musical es transforma amb la creació d'un *e-commerce* o «botiga en línia de discos i Cds».
- Un segon pas, en què els usuaris comparteixen contingut musical lliurement per xarxes *peer to peer* («d'igual a igual»), mitjançant plataformes com Napster o BitTorrent.

- Un tercer pas, en el qual la indústria musical reacciona amb la creació de nous serveis que es vehiculen per «plataformes de *streaming* musical a demanda i per subscripció» que, alhora, defineixen un nou estàndard dins la «cultura digital».

En aquesta «transformació digital en diverses fases», gairebé mai són els primers passos sinó els «segons plats del menú» (Genís Roca: 2021) —i en aquest cas també els «tercers plats»— els que acostumen a ser més transformadors i impacten més fortament en la cultura digital.

Vegem a continuació uns altres exemples il·lustratius per tal de refermar els conceptes de «digitalització de la cultura», «transformació digital» i «cultura digital», en aquesta ocasió relacionats amb les arts escèniques.

Alguns teatres com el Teatre Nacional («TNCDigital»: *https://tncdigital.cat/*) o el Lliure (Sala online: *https://www.lliureonline.com/*) han creat videoteques d'espectacles que reprodueixen enregistraments d'obres en remot i de manera asíncrona. Al seu torn, l'Auditori ha creat l'Auditori Digital» (*https://auditoridigital.cat/*), el seu «bessó digital», des d'on emet una selecció de la programació en directe i també en diferit.

El concepte «teatre digital» descriu la producció teatral que incorpora sensors, projeccions audiovisuals, realitat virtual i avatars. La producció de l'obra shakespeariana *La tempesta*, a càrrec de la Royal Shakespeare Company (RSC) l'any 2019, va servir-se d'avatars digitals en temps real dalt dels escenaris. Això va donar a la companyia l'experiència per fer el pas següent. L'any 2021, la RSC va crear l'espectacle *Dream*, inspirat en el *Somni d'una nit d'estiu* de Shakespeare, una producció en línia que emprava la captura de moviment amb sensors i la realitat virtual desenvolupada amb tecnologia de videojoc. Novament, el públic gaudia d'una representació teatral amb avatars en directe però, aquest cop, ho feien des de casa.

***Dream*, proposta de la Royal Shakespeare Company**

Fotografia de Stuart Martin © RSC.

Els avatars i el «teatre digital» també han estat emprats per la coreògrafa Blanca Li al seu espectacle *Le Bal de Paris* (2020), un projecte immersiu, participatiu i interactiu en què espectadors i ballarins professionals interactuen en directe però, en aquesta ocasió, es troben en un mateix espai físic, transformat en un univers virtual i fantàstic gràcies a les ulleres de realitat virtual.

En l'exemple de *Le Bal de Paris* veiem clarament com la presencialitat i l'element digital (en aquest cas la realitat virtual i la sensorització) són compatibles de manera que, combinats, permeten experimentar amb nous formats i noves experiències teatrals. I, en l'exemple de *Dream*, un format en remot (des de casa) es gaudeix amb ulleres de realitat virtual i també en temps real. En un cas, la realitat virtual intervé en un espectacle presencial i en l'altre, en remot. En ambdós casos la corporeïtat hi juga un paper destacat donat que els espectadors interaccionen amb els ballarins en temps real. I en ambdós casos es tracta de formats experimentals de concepció profundament marcada per la tecnologia digital.

Seguint la mateixa lògica de l'exemple musical, l'enregistrament (digitalització) dels espectacles teatrals que després s'emeten en *streaming* a través de les videoteques, serien els «primer plats» mentre que els «segons plats» —més alineats amb la «transformació digital» de les arts escèniques— serien el fruit de l'experimentació i l'aposta per nous formats digitals.

Tot sembla indicar que aquestes innovacions van en la mateixa direcció i està per veure si aconseguiran afiançar-se i transformar les arts escèniques. Només la perspectiva del temps ens dirà si les experiències de teatre digital com les de la Royal Shakespeare Company han aconseguit, o no, establir un nou estàndard en la representació teatral. Dependrà, no únicament del que facin les companyies, sinó que el context de la cultura digital determinarà fins a quin punt es democratitzarà l'ús d'ulleres de realitat virtual entre la població.

No es preveu que les emissions en diferit i per pantalla des de casa reemplacin l'experiència de veure una interpretació en directe en una sala d'espectacles, perquè les necessitats culturals que cobreixen són diferents de les necessitats de les experiències en viu. Però potser un espectacle immersiu i amb realitat virtual en directe sí que aconsegueixi satisfer el desig de l'espectador de comptar amb més interacció i de formar part de la narració.

Tots aquests canvis, quan realment arrelen en la societat, defineixen els nous estàndards que conformen i fan avançar la cultura digital, en transformació contínua.

3. L'estratègia de continguts balancejada

Els canvis tecnològics han modificat les expectatives dels usuaris que ara demanen poder interactuar i reutilitzar els continguts, no només consultar-los. S'imposa afavorir la descoberta, l'accés i la reutilització dels nostres continguts digitals i, en la mesura que sigui possible, disposar també de la possibilitat de personalitzar el contingut en funció dels interessos dels usuaris per connectar-hi millor.

En el sector cultural, l'estratègia digital s'ha treballat profusament des de l'àmbit del màrqueting. Es parteix, en la majoria de casos, de l'oferta cultural existent i s'analitza com crear i fer créixer una/es comunitat/s al voltant de la nostra acció cultural (cicle festiu, agenda d'activitats i espectacles, etc.). També es defineix una estratègia de continguts que nodreixi els canals per on es comunica habitualment i, sovint, es duu a terme un treball analític amb les dades recollides per al desenvolupament d'audiències.

Tanmateix, més enllà de plantejaments de màrqueting, hi ha encara un gran potencial en el sector cultural per fer visible el contingut cultural a Internet emprant formats i narratives digitals que permetin copsar-ne l'interès i l'acostin a la ciutadania de manera efectiva i diversa. Darrere d'aquesta aposta també hi ha la voluntat de posar en marxa programes que promoguin la participació activa dels usuaris, així com d'impulsar polítiques actives de reutilització dels continguts, d'aprenentatge i d'adquisició d'habilitats; és a dir, que no es limitin a la transmissió de continguts.

3.1. Hi ha vida més enllà de les xarxes socials?

El consens sobre la conveniència d'apostar pel màrqueting digital en el sector cultural ha tingut com a conseqüència, en línies generals, un ús més que generalitzat (en ocasions entusiasta) de les xarxes socials. Darrere d'aquesta aposta hi ha l'ambició d'aconseguir una repercussió el més gran possible, de desenvolupar audiències, de fer arribar el contingut de manera directa als públics i de ser present a les plataformes, allà on els gustos i les preferències es manifesten públicament i es perfilen les identitats individuals a partir de valoracions subjectives.

Les xarxes socials també són un programa

Més enllà de promocionar activament la nostra programació i cercar l'aprovació dels continguts que pengem, les xarxes socials es poden usar com un programa de mediació cultural i per promoure la participació. Per exemple, hi ha una expectativa generalment desatesa de poder dialogar amb els experts, programadors, escriptors o els artistes que hi ha al darrere dels programes, esdeveniments, etc. Saber «respondre» i interactuar és feina de tota l'organització, i no únicament dels «comunicadors oficials».

També és bàsic saber desplegar una estratègia de continguts sensible als interessos de la població i a la realitat del moment present. Dins la programació de «Festa Major confinada», viscuda durant la pandèmia a diferents municipis de Catalunya, l'Arxiu de Terrassa va enregistrar i difondre un conjunt de vídeos on s'explicava com se celebrava històricament la festa major al municipi. La iniciativa va saber crear un contingut innovador que alhora connectava amb el sentiment de pertinença que es respirava a la ciutat en aquells moments difícils.

D'altra banda, la compartició de les col·leccions a les xarxes socials ofereix la possibilitat de llançar reptes creatius on es proposi interactuar amb les obres artístiques i els elements patrimonials de manera lúdica, com ara transformar les obres en *gifs* o *mems,* o escenificar-les a casa amb elements domèstics.

Generalment, la mediació cultural està en mans de les mateixes institucions culturals. Tanmateix, degut a l'empoderament de la tecnologia i l'altaveu de les xarxes socials, en determinats casos irrompen discursos amb veu pròpia. No és estrany trobar a Internet vídeos produïts per usuaris on s'explica la història i els elements d'interès dels municipis. En són un exemple el canal de Youtube *Entrespacios*[3] produït per un grup de colombians/es residents a Barcelona o, també, el gran nombre de grups a les xarxes socials que comparteixen un interès per la fotografia històrica.

En altres ocasions, aquestes iniciatives fins i tot s'expressen en termes contraris al relat «oficial». És el cas, per exemple, de l'*Unfiltered history tour*[4], una audioguia alternativa que denuncia l'origen d'algunes de les peces exposades al British Museum, fruit de l'espoli colonialista. Aquesta audioguia està feta amb filtres de realitat augmentada per a Instagram i s'ha viralitzat a les xarxes socials.

No és l'objectiu d'aquest treball enumerar les virtuts i els defectes de cadascuna de les múltiples plataformes que suporten les xarxes socials, ni entrar a valorar el tipus d'experiència que promouen, el seu caràcter efímer o els biaixos dels algorismes que les regeixen. Som conscients que formen part de la realitat i la cultura digital que ens envolta i que cal atendre-les com a part de la nostra estratègia de comunicació digital.

Val la pena, però, prendre consciència que les xarxes socials són només un canal més entre la «pila digital» (o *digital stack*, la combinació d'eines i tecnologies usades per una organització) i allò que publiquem a les xarxes socials és una peça entre moltes de les que conformen l'estratègia de continguts.

3. Canal *Entrespacios* https://www.youtube.com/channel/UChuhn1tNuqTmrcRYAgF6Viw

4. Pàgina web de *Unfiltered history tour*: https://theunfilteredhistorytour.com/

> Publicar únicament a les xarxes socials suposaria desatendre altres opcions complementàries que també necessitem per desenvolupar una estratègia de continguts digitals ben balancejada que els situï dins el marc estratègic de l'organització.

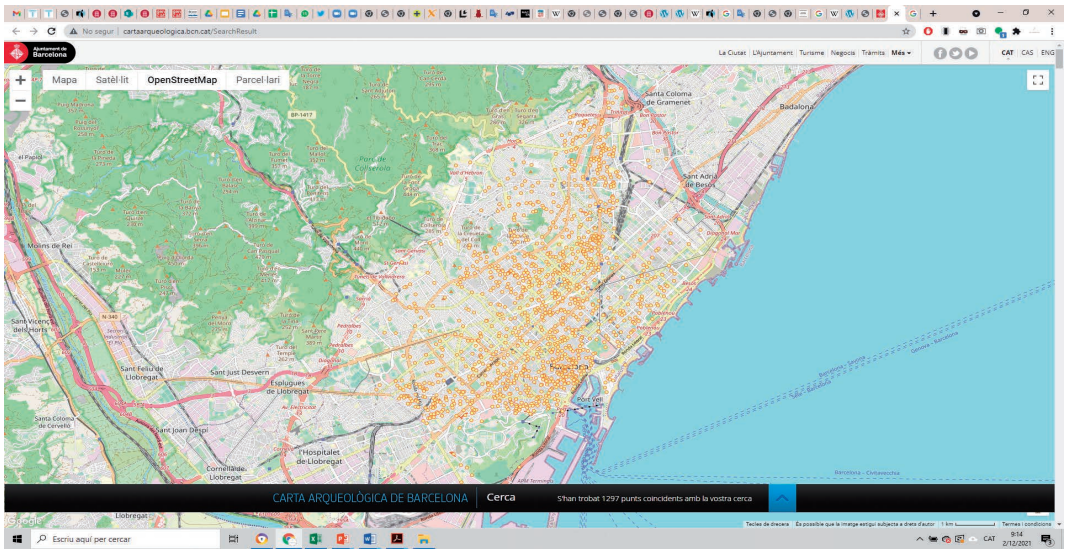
En efecte, la nostra personalitat digital es pot veure reforçada amb aquells recursos digitals que despleguin i fixin les narratives digitals amb tot el seu potencial i en millorin i diversifiquin la interpretació, l'experiència, l'adquisició de coneixements i l'aprenentatge. Per exemple, exposicions virtuals, *podcasts*, documentals interactius, audiovisuals, projectes de memòria, continguts formatius, manuals, narratives digitals, píndoles formatives, cursos i itineraris formatius, itineraris i gimcanes, *storymaps*, articles i publicacions, paisatges sonors, línies del temps, butlletins, continguts per a la cartelleria dinàmica, audioguies, continguts georeferenciats amb QRs, panorames 360º o continguts en realitat augmentada i virtual. D'aquesta manera, ajudats de *l'storytelling* i de formats atractius, visuals, ben estructurats, usables, curats i gamificats (quan escaigui) anirem modulant i enriquint la nostra personalitat digital.

> Tots els projectes digitals que duem a terme haurien d'estar integrats dins una estratègia digital i treballats amb una estratègia de continguts. I, és clar, un cop enllestits, també podrem utilitzar les xarxes socials per promocionar-los.

Un exemple interessant d'aquesta aposta per una estratègia de continguts digitals més enllà de les xarxes socials, el trobem en el Servei d'Arqueologia de Barcelona, que després de crear uns perfils a les xarxes socials des dels quals difondre l'actualitat arqueològica, va fer un pas més enllà amb la creació de la Carta Arqueològica de Barcelona. La Carta Arqueològica (*http://cartaarqueologica.bcn.cat/*) va situar com a dades obertes tota la informació, imatges i les memòries d'intervenció disponibles en un entorn web consultable sobre una interfície de mapa que, alhora, dona la possibilitat de descarregar les metadades de les intervencions en format obert (*open data*) per a ús ciutadà. A més i alhora, les dades obertes es poden carregar com a capa d'informació arqueològica als GIS (Sistemes d'informació geogràfica) de les empreses constructores i operadors del subsòl de la ciutat. Més endavant, la voluntat de difondre el llegat romà a Barcelona es va traduir en una nova aplicació per a mòbils de nom *Barcino 3D*, que aprofita tecnologia de videojoc per restituir virtualment la Barcelona romana del segle I d. C. i crear-ne un imaginari ciutadà. Addicionalment, es van desenvolupar projectes web per difondre episodis històrics dels quals es conserven restes arqueològiques i es van enllaçar amb la Carta Arqueològica que actua com a font primària.

El Servei d'Arqueologia també disposa d'un arxiu en línia per cercar i consultar la documentació històrica i ha liderat projectes de participació ciutadana per recollir i documentar evidències arqueològiques de les «ferides de guerra» a les façanes dels edificis, entre d'altres projectes.

Vista de la Carta Arqueològica de Barcelona amb els quasi 1.300 refugis antiaeris existents a la ciutat



En aquest exemple és especialment interessant veure com el fet d'apostar per una estratègia de continguts que combina diverses eines, actua com a guia i permet desplegar una estratègia de cultura digital que inclou la comunicació digital, la participació ciutadana, la documentació i la digitalització dels continguts, les dades obertes i l'accés obert, la creació de recursos digitals tipus catàleg per a la consulta pública, la creació de recursos digitals per a la valorització del patrimoni i la creació d'imaginaris ciutadans. També veiem com l'esforç de digitalitzar i descriure els continguts i les col·leccions permet replicar-los en múltiples expressions digitals i agafar volada en el desplegament de l'estratègia digital. En els propers apartats s'ofereixen més alternatives per connectar i vincular l'acció cultural amb la ciutadania.

4. La singularitat de la gestió cultural

El conjunt d'eines, recursos i tècniques digitals associats a la gestió cultural són un reflex de la singularitat de l'activitat cultural, molt intensiva en la digitalització, la interconnexió i la difusió a la xarxa dels seus continguts. Vegem a continuació alguns del aspectes del fet digital més característics de la gestió cultural:

- Necessitat d'adoptar eines sectorials altament especialitzades (gestió de col·leccions, biblioteques i arxius patrimonials, digitalització) i de gestionar una cartera de serveis i aplicacions associades a la prestació de serveis culturals (venda d'entrades, reserva d'espais, gestió de públics).
- Programari per a la segmentació i la tramesa massiva de correus electrònics (*mail marketing*), CRMs (gestors de relació amb clients) i programari específic per a gestionar les relacions amb els usuaris i monitoritzar el desenvolupament d'audiències.
- Necessitat d'eines de SEO (optimització del posicionament als cercadors) i de SEM (màrqueting cultural als cercadors) per posicionar l'oferta i els programes culturals (cicle festiu, exposicions...).
- Necessitat de gestionar tant els nous continguts que «neixen» digitals (vídeo, fotografia, metadades, 3D...) com aquells actius digitals que tenen un equivalent analògic.
- Necessitats de quotes d'espai en xarxa superiors en el cas dels treballadors de la cultura respecte al comú de treballadors de l'administració.
- Necessitat de programari de disseny gràfic, tant per crear noves peces com per obrir i manipular les peces gràfiques dels col·laboradors.
- Necessitat de més flexibilitat en les arquitectures de sistemes de la informàtica corporativa. Per exemple, la tria del CMS (sistemes de gestió de continguts) i els entorns de desenvolupament web per fer exposicions virtuals, possiblement seran diferents del entorns per desenvolupar els llocs web corporatius dels ajuntaments.
- Necessitat de dotar-se d'espais de connectivitat superior a l'habitual i disposar d'equips amb configuracions (també conegudes com a «maquetes») més flexibles per poder instal·lar-hi programari específic.
- Necessitat d'eines de treball col·laboratiu i d'intercanvi de fitxers al núvol per treballar amb equips que inclouen personal intern i extern (relació amb companyies, productores, agències...).
- Necessitat d'obrir dades i acostar continguts culturals rellevants i reutilitzables a públics amplis, mitjançant nous projectes i recursos digitals a Internet que no responen al cànon clàssic de «web corporatiu» (web, aplicacions, documentals interactius, Viquipèdia, restitucions 3D...).

- Necessitat d'aplicar o experimentar amb tecnologies emergents (intel·ligència artificial, escaneig 3D, realitat virtual i augmentada, motors 3D de videojoc...) que sovint no formen part dels catàlegs de servei ni es suporten des de la informàtica corporativa.
- Necessitat de competències audiovisuals i de la capacitat tècnica per retransmetre esdeveniments a Internet i en directe (*streaming*).
- Ús de *software* de codi obert, especialment en el tractament del patrimoni cultural (col·leccions, fons documentals i d'arxiu...) i del contingut pensat per a la xarxa (gestors de continguts de pàgines web...), per a una major sobirania de dades i el seu tractament per part de l'administració.

Sovint, les eines amb les quals treballen els departaments de cultura es proveeixen des dels serveis d'informàtica municipals. Aquest fet acostuma a provocar certes disfuncions, sobretot quan ens enfrontem a arquitectures tecnològiques rígides i a la manca de comprensió a l'hora d'atendre les necessitats específiques de l'acció cultural. Sense anar més lluny, la connectivitat d'un espai cultural on es fan *streamings* d'espectacles o jornades de treball, no té per què coincidir amb els requeriments de connectivitat d'un espai municipal amb un ús d'oficines. Tampoc és convenient gestionar una col·lecció patrimonial amb el mateix gestor documental que es fa servir per a la tramitació i arxiu d'expedients.

> Justament, per la singularitat i les necessitats d'eines digitals especialitzades en els departaments de cultura, resulta molt útil disposar d'una estratègia digital elaborada des de la perspectiva d'aquests departaments.

Precisament, per aconseguir exposar de manera raonada i prioritzada el conjunt de necessitats de digitalització, així com enumerar els programes intensius en l'ús de tecnologia que ens han d'ajudar a respondre davant les exigències de la societat digital i avançar en el desplegament de la cultura digital als municipis.

4.1. Gestió de drets de la propietat intel·lectual

La gestió de drets és un aspecte més dels que cal tenir en compte en la digitalització i la difusió d'obres i de continguts digitals. Es tracta d'un escenari normatiu relativament nou perquè s'ha produït, en gran part, a partir dels models de reproducció digitals, amb l'objectiu de regular l'ús dels continguts i oferir un marc de protecció a la propietat intel·lectual.

El concepte de la propietat intel·lectual és al centre de la legislació tant europea com nacional sobre la matèria i estableix el dret total de l'autor sobre la seva obra. El dret d'autoria és el que permet que el creador d'una obra posi les condicions de la seva utilització per tercers i és vigent tota la seva vida i inclou un llarg període després de la seva defunció.

Es tracta d'un marc normatiu que té implicacions directes sobre la gestió dels continguts culturals, perquè assigna obligacions legals als ens públics. Concretament, obliga els gestors de continguts a formalitzar per escrit la seva relació amb els creadors i creadores de les obres, i especificar les condicions del seu ús. Aquesta pràctica

que ja s'aplicava en contextos de comercialització (per exemple, editorials), ara s'expandeix a relacions sense ànim de lucre, o fins i tot amb una finalitat de bé col·lectiu, com és la difusió del coneixement.

> Les institucions culturals públiques tenen alhora l'obligació de garantir la difusió del coneixement que gestionen i vetllar per l'accés obert en línia del material cultural.

En consonància amb les directius europees, la normativa nacional estableix l'obligació dels centres patrimonials com museus, biblioteques i arxius de posar a la disposició de la ciutadania la informació generada o obtinguda a partir de les seves activitats, sempre que no es vulnerin els drets de tercers. La informació gestionada per les institucions té per tant la consideració de bé comú.

Tot i que aquesta directiva és força clara quan es tracta de material que pertany al domini públic, genera limitacions pràctiques que posen en contradicció els dos marcs. Existeixen altres marcs de protecció de drets que afecten l'activitat cultural municipal, com són el dret de la imatge pública o el dret de les persones sobre les seves dades personals i l'empremta digital.

És, per tant, un escenari complex que sovint es pot convertir en un element paralitzador per a les institucions i pot limitar la seva activitat per prevenir potencials complicacions. No obstant això, el fet que no es tracta de recomanacions, sinó de normatives legals, significa que totes les institucions públiques hauran de respondre amb accions concretes que materialitzin aquestes directrius.

Com es pot actuar davant d'aquesta complexitat?

- Cal comptar amb la implicació d'advocats o documentalistes especialitzats en normativa de propietat intel·lectual i drets digitals.
- Cal distingir entre la gestió de contingut que ja està en mans d'institucions municipals i la gestió dels futurs continguts.
- Pel material ja generat o obtingut en el passat, cal fer recerca per aclarir si existeixen drets sobre aquest, a qui pertanyen, si la institució té autorització d'ús i sota quines modalitats.
- Pel material que es preveu generar o obtenir en el futur, cal protocol·litzar els processos d'entrada i utilització per tal de formalitzar per escrit la seva titularitat, l'autorització d'ús i les modalitats sota les quals es produeix (finalitat, límit temporal, abast, canals de difusió).
- Cal considerar les especificats de la normativa per les diferents categories de contingut (textos, composicions musicals, obres dramàtiques, obres cinematogràfiques, escultures, dissenys de projectes, gràfics i mapes, obres fotogràfiques, programari, etc.).
- Cal tenir en compte que el material que es troba en domini públic s'ha de compartir com a tal.
- Es recomana crear un esquema metodològic per conduir la tria de llicència segons les característiques de cada obra o col·lecció.
- Es recomana consultar la documentació produïda per organismes de referència en matèria de drets de les institucions culturals europees, com ara Europeana.

Com a reptes de futur, ens queda el dubte de com impactarà la tecnologia *blockchain* a la propietat intel·lectual dels continguts culturals. El *blockchain* ajudarà a aportar transparència i serà emprat per les organitzacions culturals per certificar la validesa dels seus continguts? Tindrà alguna incidència en les obres que ja es troben en domini públic? Són qüestions vinculades a la cultura digital i la tecnologia *blockchain* que caldrà veure com evolucionen en un futur proper.

5. Àmbits i línies d'intervenció principals de l'estratègia digital per als departaments de cultura

A continuació presentem els àmbits principals en els quals poden incidir els departaments de cultura dels ajuntaments que vulguin integrar els llenguatges digitals en la seva acció cultural, amb el desplegament de línies d'actuació principals per a cada bloc.

Alguns dels àmbits tenen un caràcter més finalista i d'altres un de més instrumental, però tots plegats dibuixen els camins principals per on transitar com a departaments de cultura municipals en el desplegament de les accions de digitalització i de la cultura digital als municipis.

Figura 1. Àmbits per abordar en una estratègia de cultura digital

CC BY La Tempesta

I. **Definició i elaboració de l'estratègia digital:** definir els objectius estratègics d'acord amb la missió i valors, amb encaix en el context intern i en el de la cultura digital del nostre entorn.

II. **Organització i capacitació interna:** incorporar eines, competències, formes de treballar i perfils per poder jugar un rol rellevant en la societat digital.

III. **Infraestructura, connectivitat i experiència de visita als equipaments culturals:** millorar la connectivitat, les instal·lacions informàtiques dels equipaments culturals per afavorir la realització d'activitats de component digital i millorar l'experiència de l'usuari.

IV. **Extensió a Internet dels continguts i els programes culturals:** impulsar la creació de recursos digitals interpretatius, per a la valorització, la interpretació i l'aprenentatge vinculat als continguts, les narratives i els programes culturals.
V. **Comunicació i relació amb les comunitats:** aplicació de l'estratègia digital en iniciatives de comunicació i també de participació, per connectar i vincular l'acció cultural amb la ciutadania.
VI. **Implementació d'una cultura de dades:** ús de les dades d'usuaris per generar coneixement i anar refinant l'estratègia global i obrir les dades culturals vinculades als continguts, les col·leccions i la documentació,
VII. **Innovació:** implicar directament o indirecta tots els agents vinculats al fet cultural en un model d'innovació oberta que inclogui especialistes, creadors digitals i el conjunt de la ciutadania.

Àmbits	Línies d'acció principals
I. Definició i elaboració de l'estratègia digital	► Plantejar la millora dels sistemes d'informació, les eines per a la gestió interna i de tots els processos inherents a la gestió cultural (fer millor les coses). ► Abordar les potencialitats i el potencial inherent en la cultura digital (fer coses millors). ► Planificar accions en l'àmbit digital per garantir els drets culturals i reduir la bretxa digital en l'accés a la cultura. ► Avaluar periòdicament els programes i revisar anualment l'estratègia. ► Establir un marc de governança interna per a la transformació digital. ► Incorporar la cultura digital com una part indestriable de l'estratègia.
II. Organització i capacitació interna	► Cercar recursos i persones que es puguin dedicar al desplegament de l'estratègia digital. ► Buscar suport extern en cas de necessitar-se, tant en la fase estratègica com en la implementació. ► Treballar per crear una cultura interna favorable al treball transversal, desjerarquitzat i en equips i multidisciplinaris. ► Millorar la formació interna i les habilitats digitals i audiovisuals del personal vinculat a la gestió cultural i la creació. ► Promoure la creació de nous perfils com ara curadors digitals i mediadors culturals que intervinguin també en l'entorn digital. ► Quan s'incorpora gent nova a l'equip de cultura, triar perfils amb alfabetització digital i amb competències tècniques específiques.
III. Infraestructura, connectivitat i experiència de visita als equipaments culturals	► Promoure l'arribada de fibra òptica al municipi i als equipaments culturals. ► Disposar d'equips audiovisuals i platós per poder crear contingut audiovisual de qualitat. ► Dotar els teatres, auditoris, sales de concert i d'assaig amb els equips digitals necessaris per acollir tot tipus d'espectacles i *streamings*. ► Afavorir l'experimentació i la incorporació de tecnologies digitals en l'experiència de visita. ► Fer més permeables les instal·lacions culturals per a esdeveniments, reunions, espais de treball o altres usos fora de les activitats bàsiques. ► Concentrar determinats usos i equips en equipaments especialitzats.

Àmbits	Línies d'acció principals
IV. Extensió a Internet dels continguts i els programes artístics, culturals o patrimonials	► Treballar per l'accessibilitat universal dels continguts. ► Ampliar les col·leccions digitals i incrementar la seva qualitat, segons estàndards i bones pràctiques de digitalització, documentació i presentació en línia. ► Obrir les dades culturals (col·leccions, documentació, recursos digitals de tot tipus) a la ciutadania per mitjans digitals. ► Afavorir la renovació de les eines per a la gestió i la descripció del patrimoni cultural. ► Afavorir la preservació digital de les col·leccions i dels materials amb finalitats d'investigació, reutilització i arxiu. ► Activar les biblioteques i els programes de lectura pública dins l'estratègia de cultura digital. ► Donar un espai a les arts digitals en l'experimentació amb nous formats com a motor de la creació artística.
V. Comunicació i relació amb les comunitats	► Comunicar i difondre l'activitat cultural a la ciutadania amb la utilització també de recursos digitals. ► Acostar-se a públics, visitants i/o participants que es troben en múltiples ubicacions, ja siguin físiques o virtuals. ► Recórrer a altres eines per connectar amb la ciutadania quan publicar a les xarxes socials no sigui la millor solució. ► Apostar per la cocreació i el disseny participat dels programes. ► Activar els joves i adreçar-los propostes específiques. ► Promoure la participació ciutadana i l'establiment de comunitats actives al voltant de l'acció i la creació culturals del municipi. ► Treballar amb dades culturals i en clau de segmentació i de desenvolupament d'audiències. ► Aprofundir en l'autoconeixement i la memòria col·lectiva, i posar la cultura com a element central i cohesionador.
VI. Implementació d'una cultura de dades	► Recollir, processar, emmagatzemar, fer còpies de seguretat i arxivar les dades. ► Extreure coneixement de les dades útils per millorar la gestió (segmentació, projeccions, monitorització d'indicadors estratègics...). ► Garantir la traçabilitat de les dades, el manteniment d'un històric, la seguretat i la privadesa de dades, amb compliment de RGPD. ► Promoure la consulta i la reutilització de les nostres dades (metadades de les col·leccions, indicadors culturals). ► Activar les dades com un actiu de l'organització i desenvolupar i donar nous serveis basats en les dades (informes personalitzats, bancs de recursos...). ► Ús de models semàntics (Linked Open Data, Wikimedia). ► Aplicació d'intel·ligència artificial i les eines de les humanitats digitals per extreure patrons i relacions ocultes. ► Permetre l'agregació de les dades per part de tercers i l'intercanvi de les dades amb altres organismes (Europeana, observatoris de dades culturals, oferta creuada...).

Àmbits	Línies d'acció principals
VII. Innovació	► Establir aliances i complicitats amb d'altres projectes, agents o instàncies que treballin aquest àmbit i amb els quals es vulgui enllaçar. ► Incorporar propostes digitals i híbrides en la programació cultural. Impulsar les arts digitals. ► Promoure el talent local i el teixit associatiu de creadors locals (persones, entitats i empreses) amb accions que en millorin la visibilitat. ► Avançar en les possibilitats per reforçar la funció educativa de la cultura. ► Col·laboració intersectorial: generar programes educatius i projectes transversals o en col·laboració amb altres àrees i sectors. ► Crear nous equipaments i dispositius d'innovació cultural per a l'experimentació i la pràctica culturals. ► El municipi com a escenari de la innovació en formats. ► Metaversos i altres nous escenaris per a la cultura digital.

5.1. Definició i elaboració de l'estratègia digital

Definir els objectius estratègics d'acord amb la missió i valors, amb encaix en el context intern i en el de la cultura digital del nostre entorn

En aquest apartat descriurem els aspectes principals a tenir en compte en la definició i el desplegament de l'estratègia digital i, alhora, veurem de quina manera podem identificar els projectes de cultura digital.

► **Plantejar la millora dels sistemes d'informació, les eines per a la gestió interna i de tots els processos inherents a la gestió cultural (fer millor les coses).**
L'estratègia digital és necessària en tots i cadascun dels àmbits d'actuació dels

ajuntaments, inclosos els departaments de cultura que, per la singularitat del fet cultural, requereixen una estratègia digital pròpia.

Tota «estratègia digital» es tradueix en objectius, línies d'actuació i projectes concrets que incorporen la dimensió digital als processos de gestió, als productes i serveis culturals, i en la comunicació i la relació amb la ciutadania, les comunitats i la resta d'agents culturals. L'estratègia digital, en sentit ampli, no deixa de ser simplement estratègia en el món digital.

- **Abordar les potencialitats i el potencial inherent en la cultura digital (fer coses millors).**
  L'estratègia digital no es construeix únicament sobre la base de les necessitats de millora de les eines i recursos vinculats als processos de treball existents. Allò que ens permetrà desplegar una estratègia per a la «cultura digital» és el resultat de plantejar-se com atendre les expectatives de les nostres audiències, comunitats i públics en base als paradigmes digitals emergents —o els que ja existeixen i no atenem prou—, avaluar els escenaris i els canals desatesos on no som presents i on potser hauríem de ser-hi, identificar aquells formats innovadors per donar una expressió digital als nostres continguts i programes i, per últim, saber escollir les millors tecnologies al servei d'allò que volem aconseguir. En poques paraules, s'obre la porta a aprofundir en les possibilitats d'activar la cultura digital al nostre municipi fent jugar al nostre favor i a favor dels nostres públics, les eines, els formats i les pràctiques digitals.
- **Planificar accions en l'àmbit digital per garantir els drets culturals i reduir la bretxa digital en l'accés a la cultura.**
  La definició dels objectius estratègics de digitalització i desplegament de les línies de cultura digital han d'estar en sintonia amb la missió i els valors que defensem, i amb els drets digitals de la ciutadania. Apostar per tecnologies intrusives i no respectuoses amb la privacitat de les persones —com, per exemple, llegir les adreces MAC (l'identificador únic assignat pel fabricant per a cada dispositiu en xarxa)— o un ús excessiu o no consentit de les dades personals dels usuaris, ens han de fer replantejar la conveniència d'un projecte.
- **Establir un marc de governança interna per a la transformació digital.**
  Quan definim el marc de gestió, caldrà identificar quins recursos i persones dedicarem al desplegament de l'estratègia digital i procurar incloure la participació dels agents i les comunitats en els instruments de governança.
- **Avaluar periòdicament els programes i revisar anualment l'estratègia.**
  Amb l'acceleració i els canvis constants de l'entorn, s'imposa fer revisions anuals de l'estratègia digital alhora que, en paral·lel, es monitoritza l'avenç de les línies d'actuació i els projectes, i s'avaluen els resultats obtinguts un cop finalitzen.
- **Incorporar la cultura digital com a part indestriable de l'estratègia.**
  Com hem vist, per estar en disposició d'atendre els reptes que planteja la cultura digital en el fet cultural, cal avançar i fer passes decidides en el camí de la «digitalització» i la «transformació digital», i guiar-nos per una estratègia digital que identifiqui, prioritzi i calendaritzi les actuacions que cal dur a terme. Disposar d'una estratègia digital ens ajudarà, lògicament, a definir i vehicular correctament les necessitats de millora de les eines per a la gestió interna i de tots els processos inherents a la gestió cultural (fer millor les coses).

Però per completar l'estratègia digital, caldrà ampliar aquesta mirada per incloure els reptes vinculats a la «cultura digital» i l'entorn del fenomen cultu-

ral. En aquest sentit, caldrà identificar quins paradigmes cal atendre, els escenaris i canals on vulguem ser presents, saber identificar quins formats innovadors ens convé explorar i quines són les tecnologies concretes més indicades per donar resposta als projectes identificats.

A continuació veurem de quina manera podem identificar i convertir en projectes concrets les oportunitats i els reptes de la cultura digital.

5.1.1. Com identificar el potencial de digitalització dels projectes culturals?

A tall metodològic, descomponem la reflexió estratègia en els vectors següents, per tal d'identificar com avançar en el desplegament de la «cultura digital» en el sector cultural.

En primer lloc, identifiquem les audiències, comunitats o públics als quals ens volem adreçar, quin tipus d'experiència volem assolir i quines competències i recursos tenim de partida. Com a departaments de cultura, busquem difondre, promoure i amplificar la producció cultural que es fa al nostre municipi. Garantir l'accés a la cultura i maximitzar la seva rendibilitat social en una societat digitalitzada.

Preguntes a fer-nos: com podem ajudar a escoltar, implicar i satisfer millor les expectatives dels públics? Com ha de ser aquesta interacció, abans, durant i després de la visita/espectacle? Estem transformant la manera com ens relacionem amb les nostres comunitats? Estem responent a les expectatives de la ciutadania? I, en concret, de la població «més jove»?

A continuació fem l'exercici de valorar els elements següents:

a. **Paradigmes** que cal atendre per tal de respondre a les expectatives de la ciutadania.
b. **Escenaris** on la cultura digital s'expressa.
c. **Formats** que adopten els continguts culturals intensius en l'ús de tecnologia.
d. **Tecnologies** que ho possibiliten.

Per últim, prioritzem les accions i valorem quines competències **i recursos** cal aconseguir o mobilitzar per atènyer allò que hem identificat.

Figura 2. Elements que cal identificar per definir projectes de cultura digital

CC BY La Tempesta

Analitzar el fenomen digital des d'aquests vectors i respondre les preguntes que s'hi plantegen farà possible identificar les oportunitats de transformació i d'avançar en la cultura digital de l'entorn municipal.

a. Paradigmes

Els paradigmes defineixen la societat digital del moment, les tecnologies que l'estan modelant i la fan avançar, i quines són les expectatives de la ciutadania respecte a l'ús de la tecnologia digital i com canvien la nostra manera de viure: *Blockchain*, analítica de *Big Data*, Internet de les coses, realitat virtual, realitat augmentada, intel·ligència artificial, tècniques algorítmiques i gamificació. Per què són importants? Perquè en la mesura que siguem capaços d'enllaçar i atendre aquests paradigmes (tant els emergents com els que regeixen la societat actual), això ens permetrà continuar connectats amb la societat, la ciutadania i les seves expectatives canviants.

Preguntes a fer-nos: identifiquem i atenem suficientment els nous paradigmes i reptes socials que ens envolten? Quins són els reptes que cal afrontar en relació amb el desenvolupament tecnològic o la preservació digital a llarg termini? Sabem els reptes que volem i per on hauríem d'avançar per donar resposta a les expectatives canviants de la ciutadania?

A tall d'exemple (i de manera no exclusiva), els paradigmes que considerem més rellevants per estendre la cultura digital als municipis, són:

- **Paradigmes que enforteixen els consens i les teories favorables a l'obertura, la vinculació i la reutilització de continguts culturals:** transparència i accés obert, procomú digital, *Open Access*, Internet del coneixement, sobirania digital, programari lliure i de codi obert, estàndards documentals i interoperabilitat, web semàntica i *Linked Open Data*, agregació de continguts per part de projectes públics (ex: Memòria Digital de Catalunya) o privats (ex: Google), ètica i protecció de dades, drets d'autor i de propietat intel·lectual, patrimoni cultural digital, economia de l'atenció i economia digital, omnicanalitat.
- **Paradigmes que promouen la creació digital:** curatge digital, mediació cultural, *crowdsourcing* (proveïment col·lectiu), ciutat educadora, *Open GLAM*, moviment *maker*, aprenentatge en línia, cultura de la remescla, arts digitals, programari lliure.
- **Paradigmes amb impacte social:** acció comunitària, sentiment de pertinença, perspectiva de gènere, interseccionalitat, diversitat funcional i accessibilitat, *smart citizen*, drets digitals i desigualtats.
- **Altres paradigmes:** paradigma postdigital, experiència conversacional, *wayfinding*.

b. Escenaris i canals

El fenomen digital pot ajudar la cultura municipal a expandir els seus escenaris i àmbits d'actuació i expressió habituals i, simultàniament, entrelligar-se amb d'altres sectors i d'altres plataformes.

Preguntes a fer-nos: en quins escenaris, espais i plataformes volem expressar-nos

i ser presents? En quins punts del contínuum de virtualitat volem ser presents? Quin grau de presencialitat, virtualitat o bé d'hibridació volem assumir en els nostres projectes? Portar el contingut cultural a les xarxes socials està molta assumit, però sabem també si volem portar-lo a les aplicacions de missatgeria instantània (Whatsapp o Telegram)?

A tall d'exemple (i de manera no exclusiva), alguns dels escenaris que considerem més rellevants a l'hora d'estendre la cultura digital als municipis són els següents:

- **Escenaris habituals:** equipaments culturals (espais escènics, centres d'art, centres culturals polivalents, biblioteques, museus, escoles d'art, etc.), jaciments i monuments; edificis emblemàtics; recorreguts pel municipi; rutes temàtiques; espais públics rellevants, cinemes i altres espais per a les arts i la cultura urbana; escoles i centres educatius, instituts, universitats; escoles d'ensenyaments artístics; festivals, fires, jornades...
- **Nous escenaris i canals per a la cultura digital:** presencial *vs* remot; portes endins (*indoor*) *vs* aire lliure (*outdoor*); pantalles i dispositius: pantalles interactives, dispositius mòbils; *smart TV*; cartelleria digital (*digital signage*); metavers; realitat virtual; nous espais d'innovació: *medialabs*; *biblioLabs*; *fablabs*; *showrooms* virtuals; *media domes*; sales de projeccions immersives; museus en línia; universitats en línia; arxius en línia; teatres en línia; biblioteques en línia; agregadors de contingut.
- **Escenaris adjacents al fet cultural:** extensió a d'altres espais o establir-hi interseccions amb la cultura: aeroports, hospitals, nous espais resultants de les interseccions i la «porositat» de la cultura amb qüestions i àmbits com ara el medi ambient, la salut, els fenòmens migratoris i els refugiats, el paisatge i l'entorn urbà, l'educació, la ciència ciutadana i la divulgació científica, etc.

c. Formats

Necessitem eines per poder reapropiar-nos, com a ciutadans crítics, del patrimoni cultural rebut i també poder accedir a la creació cultural contemporània per mitjans digitals que presentin el contingut cultural de manera usable, atractiva i accessible.

Preguntes a fer-nos: com impacten els formats digitals que tenim a l'abast en el treball dels ajuntaments amb la cultura? Com els podem aprofitar per posar de relleu el valor intrínsec de la cultura i fer-la alhora veritablement accessible per mitjans digitals? Som conscients de les noves formes que pren la cultura i de quan aplicar-les? Físic *vs* virtual: quins són els punts del contínuum de virtualitat on volem ser presents?

- **Formats digitals per a la cultura:** Youtube; plataformes de *streaming* (Netflix, Filmin, HBO o d'altres); formats 3D (per pantalla i com a «capes» de realitat estesa (*eXtended Reality; XS*); documentals interactius; bots; *mappings*; *Apps & Serious games*; audioguies; jocs i gimcanes; línies del temps interactives; pantalles i instal·lacions interactives; mapes enriquits (*storymaps, scrollypmaps*); exposicions i narratives digitals; *soundscapes* i paisatges sonors; articles, butlletins; panorames enriquits de 360º; catàlegs i repositoris en línia; publicacions electròniques; MOOC (cursos oberts en línia).

- Haurem d'ubicar el format que escollim dins de l'esquema conegut com «Esquema Continu de la Virtualitat» (P.Milgram i F. Kishino: 1994), que abasta des del món real fins a la realitat virtual, passant per la resta de realitats mixtes.

Esquema del Continu de la Virtualitat definit per P. Milgram i F. Kishino

d. Tecnologies concretes

Preguntes a fer-nos: quines opcions tenim dins la tecnologia identificada i quin programari específic hem d'emprar per desenvolupar els projectes? Quins pros i contres tenen cadascuna de les alternatives existents al mercat? Hi ha alternatives de codi obert? Val la pena desenvolupar una tecnologia de codi obert per tenir més autonomia? Existeixen proveïdors en el sector cultural i de la cultura digital que ens puguin acompanyar en el desplegament d'aquesta tecnologia?

A tall d'exemple (i de manera no exclusiva), alguns dels escenaris que considerem més rellevants per estendre la cultura digital als municipis, són:

- **Tecnologies:** Intel·ligència artificial, *blockchain* i *NFTs*, tecnologies semàntiques, entorns de desenvolupament web (*frameworks*), motors de videojoc (Unity / Unreal), tecnologies per a *user profiling*, fotogrametria i escàner làser, dispositius i aplicacions per a l'escaneig, tecnologies concretes vinculades a la realitat estesa (realitat virtual, realitat augmentada, realitat mixta).

5.2. Organització i capacitació interna

Incorporar eines, competències, formes de treballar i perfils per poder jugar un rol rellevant en la societat digital

En aquest apartat descriurem de manera prospectiva les línies d'actuació principals relatives a l'organització i la capacitació del personal, favorables al desplegament d'una estratègia digital.

- **Cercar recursos i persones que es puguin dedicar al desplegament de l'estratègia digital.**
  Una cultura interna favorable al treball transversal i desjerarquitzat ajudarà a reunir persones de procedència diferent dins l'organització i a comptar amb equips de projecte interdisciplinaris, un factor imprescindible per aconseguir l'expertesa que requereixen els projectes de cultura digital.
- **Buscar suport extern en cas de requerir-lo, tant en la fase estratègica com en la implementació.**

És possible que en algun moment calgui incorporar perfils de suport extern provinents d'empreses, experts o consultors, tant en la fase estratègica com en la implementació. Aquest suport pot abastar des de la prospectiva de possibles solucions, l'assessorament en la definició de l'estratègia, el suport en la identificació o la conceptualització de projectes, l'acompanyament en la gestió/producció, el desenvolupament delegat d'aquelles tasques que no es puguin assumir directament des de l'administració, el desplegament i comunicació de projectes/programes i, per últim, l'avaluació dels programes i la revisió periòdica de l'estratègia.

- **Treballar per crear una cultura interna favorable al treball transversal, desjerarquitzat i en equips multidisciplinaris.**
  Per desplegar amb èxit els projectes digitals, es recomana mobilitzar equips multidisiplinaris que incloguin tecnòlegs, especialistes en el contingut humanístic o performatiu, dissenyadors, comunicadors, documentalistes i productors-caps de projecte. Els referents de les àrees funcionals que es faran càrrec dels projectes, han de liderar-los. Els usuaris finals tenen un rol important en tot el procés i és convenient incloure'ls tant en la conceptualització com en les successives fases de proves.
- **Millorar la formació interna i les habilitats digitals i audiovisuals del personal vinculat a la gestió cultural i la creació.**
  Millorar la formació interna i les habilitats del personal vinculat a la gestió de programes amb cursos, màsters o seminaris orientats a reforçar les habilitats digitals (estratègiques o funcionals), permetrà reduir la probabilitat de fracàs dels projectes amb una component digital. Donar un reconeixement especial a aquesta formació en les polítiques de recursos humans i incloure-la dins els plans de formació, és important com a via per incentivar la cultura digital entre els treballadors municipals.

Adquisició d'habilitats audiovisuals

Confrontat pel tancament de les seves activitats durant els primers mesos de la covid-19, el departament d'educació del Museu Nacional de Ciències Naturals va decidir formar el seu personal educador per tal de poder continuar connectats amb les escoles. Es va invertir en dotar un petit plató de TV amb els equips i en la formació en habilitats audiovisuals per realitzar retransmissions en directe, amb l'acompanyament inicial d'un tècnic extern.

- **Promoure la creació de nous perfils, com ara curadors digitals i mediadors culturals que intervinguin també en l'entorn digital.**
  Un dels reptes principals passa per ser capaços de dotar-se de perfils per treballar com a curadors digitals i de mediadors culturals que intervinguin també en l'entorn digital. Per últim, és important crear una cultura de millora contínua dins l'administració i mirar de no deixar enrere ningú en l'adquisició de competències digitals, perquè cada treballador que es perd és un actor menys i compromet la presència digital dels programes sota les seves atribucions i competència.

  És molt aconsellable fer un cop d'ull a la recerca de Conxa Rodà (Rodà: 2022) sobre els perfils professionals vinculats al fenomen digital dins les organitzacions. Malgrat que l'estudi posa l'èmfasi en els museus, una bona part dels perfils professionals descrits són igualment traslladables al conjunt dels sector cultural i de l'administració publica.
- **Quan s'incorpora gent nova a l'equip de cultura, triar perfils amb alfabetització digital i amb competències tècniques específiques.**
  Sempre que es pugui, cal vetllar perquè en la incorporació de nous perfils es valorin els nivells d'alfabetització digital i les competències tècniques específiques dels candidats.

5.3. Infraestructura, connectivitat i experiència de visita als equipaments culturals

Millorar la connectivitat i les instal·lacions informàtiques dels equipaments culturals per afavorir la realització d'activitats de component digital i millorar l'experiència de visita

En aquest capítol descriurem les línies d'actuació principals relatives a l'organització i les competències favorables al desplegament d'una estratègia digital.

- **Promoure l'arribada de fibra òptica al municipi i als equipaments culturals.**
  Resulta crucial fer arribar fibra òptica als municipis i també als equipaments culturals, especialment als espais i sales on necessitarem més connectivitat. Cal saber identificar prèviament, en base a un pla d'usos, quins espais de connectivitat necessitarem dins els equipaments culturals, de manera que es puguin, per exemple, dur a terme *videostreamings* amb qualitat.

  D'altra banda, és aconsellable aprofitar els projectes arquitectònics de reforma dels equipaments per millorar i reforçar les instal·lacions informàti-

ques com ara cablatges, antenes *Wifi*, *switchos* i *routers*; sales tècniques i CPDs (centres de processament de dades).

- **Dotar els teatres, auditoris, sales de concert i d'assaig amb els equips digitals necessaris per acollir tot tipus d'espectacles i per a *streamings*.**
  Comptar amb equipaments amb la dotació d'equips necessaris (equips de llum i so digitals, taules, altaveus, pantalles, projectors) per acollir tot tipus de formats, farà més fàcil programar i acollir espectacles i esdeveniments diversos, fins i tot aquells que demanen una exigència tècnica superior. El *rider* tècnic (el document on es detallen les necessitats tècniques d'un/a artista, banda o companyia per fer adequadament el seu espectacle) podrà ser atès amb més o menys facilitat en funció de les condicions existents en els espais.

  Per tant, modernitzar les instal·lacions resulta peremptori per garantir que el nostre municipi aculli fàcilment tota mena d'espectacles i de permetre que aquests s'escenifiquin amb el màxim de qualitat i gaudi per part del públic. En altres ocasions, la manca d'una infraestructura prou dotada o poc versàtil, senzillament farà inviable la programació d'espectacles en termes pressupostaris.
- **Fer més permeables les instal·lacions culturals per a esdeveniments, reunions, espais de treball o altres usos fora de les activitats bàsiques.**
  És força característic dels equipaments on es treballa amb cultura digital, la cerca de la versatilitat dels espais i les sales de treball, una connectivitat per damunt de l'estàndard d'oficina, i la possibilitat de muntar i desmuntar instal·lacions tècniques amb facilitat per programar cursos, tallers o actes diversos.
- **Concentrar determinats usos i equips en equipaments especialitzats.**
  Resulta habitual especialitzar un equipament en l'ús i socialització de determinades tecnologies. Per exemple, els FabLabs són espais especialitzats en modelatge i impressió 3D, màquines de control numèric per ordinador, talladores làser i altra infraestructura de fabricació digital, la missió dels quals és «proporcionar accés a les eines, el coneixement i els mitjans econòmics necessaris per educar, innovar i inventar utilitzant la tecnologia i la fabricació digital de tal manera que qualsevol pugui fer (gairebé) qualsevol cosa, i crear, per

tant, oportunitats per millorar vides i maneres de viure arreu del món» (The Fab Foundation, TFF).

- **Disposar d'equips audiovisuals i platós per poder crear contingut audiovisual de qualitat.**
  Amb una inversió relativament petita podem crear el nostre propi plató i adquirir càmeres, una mescladora de vídeo, ordinadors. Si hi afegim la connectivitat i el programari per a dur a terme els *streamings,* haurem aconseguit un salt qualitatiu important i, amb l'adquisició de les habilitats imprescindibles, podrem veure incrementat el nostre potencial de creació de contingut audiovisual. També val la pena equipar els auditoris d'equipament fix per a retransmissions en línia.

Suport a la producció audiovisual a Torre Barrina (l'Hospitalet)

Torre Barrina (*https://torrebarrina.l-h.cat/*), l'espai d'innovació social de l'Hospitalet, dona suport a diferents festivals de producció audiovisual amb la cessió dels seus espais per a la gravació, edició i difusió, i amb suport tècnic multimèdia. També disposa d'equips de gravació de vídeo autònom per als projectes de base comunitària que ho sol·licitin.

Font: Ajuntament de l'Hospitalet de Llobregat

- **Afavorir l'experimentació i la incorporació de tecnologies digitals a l'experiència de visita.**
  L'experiència digital de l'usuari engloba la multiplicitat de canals digitals que les organitzacions han de gestionar avui en dia i és la suma de totes les interaccions digitals que es tenen en una mateixa organització.

  Generalment, quan es parla d'experiència de visita, es divideix en tres moments concrets:
  - L'experiència previsita, com a preparació de la visita física: aplicacions d'informació general, programes, reserves, pàgines web, localització, agendes, activitats, etc.
  - L'experiència de visita física amb ajuts, complements i augmentacions digitals; durant la visita no s'ha de voler donar tota la informació tecnològica ni aclaparar els visitants. Sí que ha de ser una vivència experiencial, encuriosidora, emotiva, etc.
  - L'experiència postvisita, com a colofó de la visita física: ampliació de la informació amb tota profunditat, detalls de tota mena, visions diverses, documentals, etc., perquè s'han quedat amb el «cuquet» de saber més durant la visita.

  Pel que fa a maquinària i instal·lacions, la incorporació de tecnologia al servei de l'experiència de la visita als equipaments culturals, requereix equips i infraestructura tècnica. És necessari desplegar xarxes Wi-Fi públiques, cartellera i senyalització digital (monitors, pantalles LED); projectors per a projeccions audiovisuals i videomappings; pantalles tàctils i terminals interactius (quioscs i tòtems); audioguies per a la interpretació de la visita o «assistents virtuals» i, en alguns casos, serà interessant disposar de comptadors de persones per conèixer i gestionar millor els fluxos de circulació dels visitants.

5.4. Extensió a Internet dels continguts i els programes

Impulsar la creació de recursos digitals interpretatius, per a la valorització, la interpretació i l'aprenentatge vinculat als continguts, les narratives i els programes culturals

En aquest apartat veurem com, des del patrimoni cultural, les biblioteques i la creació artística, es poden dissenyar i impulsar recursos i programes de base digital, així com treballar per la millora en l'accessibilitat universal del contingut preexistent i garantir la utilització dels nous recursos digitals i els programes a públics amb diversitat funcional.

5.4.1. El patrimoni cultural digital

- **Obrir les dades culturals (col·leccions, documentació, recursos digitals de tot tipus) a la ciutadania per mitjans digitals.**
  El patrimoni cultural digital agrupa aplicacions i perspectives diverses sobre els reptes de l'ús de mitjans digitals en la interpretació, la mediació i la representació del patrimoni cultural. Els beneficis de desplegar una estratègia de patrimoni cultural digital són clars: digitalitzar el patrimoni en permet una millor gestió, n'afavoreix la seva descoberta, la interpretació, la mediació i la difusió, la reapropiació i la reutilització ciutadanes, possibilita nova recerca i també millora les possibilitats de preservació. Així mateix, l'obertura dels materials digitalitzats permet treballar-los des de l'ensenyament, la investigació, les humanitats digitals, la creació artística, etc.

  Les humanitats digitals (l'aplicació de principis i tècniques computacionals als continguts i la documentació de les humanitats) aplicades a imatges, llibres, articles, sons, pel·lícules, vídeos, afavoreixen la descoberta de noves relacions, noves interpretacions i possibiliten una nova recerca.

Els recursos digitals de valorització del patrimoni cultural dibuixen un marc contextual, interpretatiu i d'aprenentatge òptim per acompanyar aquest patrimoni. Ajudats de l'*storytelling* i de formats visualment atractius, els recursos digitals ens donen un lloc destacat per als continguts patrimonials i la memòria, i n'afavoreixen la interpretació.

> El patrimoni cultural és un actiu dins l'estratègia de cultura digital dels municipis per activar la ciutadania i les comunitats al voltant del fet cultural.

Per a la presentació a Internet i en obert de la documentació i les col·leccions patrimonials, trobem en primer lloc les eines de catàleg en línia. Si bé són imprescindibles, per si soles no aconseguiran trencar la «bombolla» d'especialistes i usuaris amb un coneixement i interès previ pel patrimoni. És per això que cal acompanyar els catàlegs en línia amb la creació de recursos digitals de valorització del patrimoni cultural a Internet que ens ofereixin el context i la contemporaneïtat imprescindibles. És important que, alhora, els recursos de valorització portin associades activitats educatives per treballar a les aules (sempre que sigui possible amb encaix curricular per facilitar la tasca del professorat).

En pujar a «les plantes de l'edifici» del patrimoni cultural digital hi trobem els projectes que anomenem de la capa social, que inclouen una component d'intercanvi, reutilització i cocreació amb els usuaris (*crowdsourcing*, concursos o reptes creatius, projectes co-produïts amb les comunitats...). La comunicació a les xarxes socials actuarà com a amplificador i canal per arribar al màxim de gent. L'interessant és que darrere dels continguts efímers (tuits a Twitter, *posts* a Facebook i a Instagram), la ciutadania pugui connectar amb els recursos digitals que posen en valor el nostre patrimoni cultural a Internet, amb un formalització i una capacitat interpretativa a l'alçada de la vàlua que atresora aquest patrimoni.

Mapes de Patrimoni Cultural: plataformes compartides per a la difusió del patrimoni

Els Mapes de Patrimoni Cultural (*https://patrimonicultural.diba.cat/*) impulsats per la Diputació de Barcelona són inventaris que recullen tots els elements del patrimoni immoble, moble, documental, immaterial i natural d'un municipi, amb l'objectiu de proporcionar una eina de coneixement, gestió, recerca, protecció, conservació i rendibilització social del patrimoni cultural i natural dels ajuntaments. Aquests mapes aprofiten una infraestructura comuna i una interfície georeferenciada per als elements patrimonials.

Font: Oficina del Patrimoni Cultural de la Gerència de Serveis de Cultura de la Diputació de Barcelona.

- **Ampliar les col·leccions digitals i incrementar la seva qualitat, segons estàndards i bones pràctiques de digitalització, documentació i presentació en línia.** Quan digitalitzem, descrivim i documentem les nostres col·leccions estem creant les bases per a la futura descoberta i garantim que siguin presents en la

societat digital. Sobre la base d'unes col·leccions ben treballades i descrites, amb l'ús d'estàndards documentals, podem construir tota la resta de fases o «plantes» del nostre edifici.

Acompanyem la tasca de descripció i documentació de les col·leccions amb la digitalització dels elements patrimonials, els objectes i la documentació de diferent tipologia (escrita, imatges o altres).

El patrimoni cultural es pot mostrar com un objecte de coneixement, dotat de la capacitat de respondre una mateixa consulta des de les seves múltiples cares. Això ens obre la possibilitat, per exemple, de donar resposta a cerques sobre un contingut concret existent dins les col·leccions. La resposta pot incloure resultats provinents de la biblioteca (monografies i bibliografies), els fons d'arxiu i l'hemeroteca, documentació, mèdia (imatges, vídeos) i fitxes dels objectes i monuments de les col·leccions patrimonials.

- **Afavorir la renovació de les eines per a la gestió i la descripció del patrimoni cultural.**

  Per agregar el contingut i el coneixement, escollim eines que permetin crear una base de coneixement integrada, estable i robusta amb els nostres continguts i col·leccions. Eines interoperables, compatibles amb els estàndards documentals, de codi obert i accessibles via Internet. El *software* lliure és l'opció que garanteix un major empoderament de la institució patrimonial i una major sobirania de dades.

- **Afavorir la preservació digital de les col·leccions i dels materials amb finalitats d'investigació, reutilització i arxiu.**

  Tant per al patrimoni digitalitzat com per aquells continguts nascuts digitals, garantir-ne la preservació digital, sigui per mitjans propis o mitjançant els arxius especialitzats en el tractament de les diferents tipologies documentals (Filmoteca de Catalunya, Arxiu Nacional, Biblioteca de Catalunya, arxius municipals...), és una de les responsabilitats de les àrees de cultura dels ajuntaments. Disposar de les guies, el criteri i, en el millor dels casos, definir i dotar amb recursos un pla de preservació digital liderat per les institucions arxivístiques del municipi, és una decisió sàvia que beneficiarà tant les generacions actuals com les futures.

  És recomanable promoure un programa de preservació digital (protocols, maquinària, personal especialitzat, programari) liderat per l'arxiu municipal i que segueixi els preceptes de les institucions arxivístiques de referència. Un dels aspectes clau a tenir en compte és el tipus d'emmagatzematge que ens proporcionen les diferents tecnologies:

  - Emmagatzematge *online*: servidors que conserven vídeos en línia que s'han d'usar a curt termini. Després passen a un segon nivell, un cop aplicades les polítiques de selecció, degut a l'elevat cost que suposa mantenir continguts en aquest règim i disponibilitat.
  - L'emmagatzematge *nearline*: aporta un arxiu definitiu amb molta capacitat i alta qualitat. Generalment són gestionats per llibreries robotitzades que contenen milers de cintes de dades i s'accedeix als fitxers digitals sota demanda.
  - Emmagatzematge *offline* en cintes LTO (Linear Tape-Open): LTO és un format compatible i àmpliament acceptat. LTO-8 suporta 12 TB per cinta de forma nativa i 30 TB de forma comprimida. El sistema de fitxers de

cinta lineal (LTFS) permet que els continguts d'una cinta LTO es processin de la mateixa manera que la d'un disc dur.

5.4.2. Biblioteques i programes de lectura pública

- **Activar les biblioteques i els programes de lectura pública dins l'estratègia de cultura digital.**
  Les biblioteques municipals constitueixen un servei cultural que, des de la proximitat, posa a la disposició de la ciutadania el seu gran volum de recursos amb l'objectiu d'estimular la lectura i l'aprenentatge. Es pot considerar que els fonaments de la digitalització de les biblioteques es van posar ja amb els sistemes de catalogació i inventariat, creats i implementats per gestionar els seus recursos i que han permès fer el pas gradual cap als catàlegs digitals. Amb aquests catàlegs, els usuaris poden fer cerques i consultar el fons de la biblioteca de forma no presencial. L'etapa següent del procés de la transformació digital de les biblioteques ha consistit en jugar un paper clau a l'hora de facilitar als usuaris l'accés a Internet, l'ús d'ordinadors personals i dispositius electrònics de consulta i treball, i el foment de l'alfabetització digital a tots els nivells.

> L'extensió a Internet dels continguts de la lectura canvia la mateixa forma de llegir i crea nous recursos. Els llibres electrònics i els audiollibres, entre d'altres, són formats nascuts digitals que obren noves vies de lectura pública.

Un programa digital com eBiblio Catalunya ofereix un servei de biblioteca virtual amb llibres electrònics i revistes. Aquest programa s'ha vist darrerament ampliat amb e-film, un catàleg de pel·lícules en línia, on els materials audiovisuals s'ofereixen als usuaris de les biblioteques públiques de forma gratuïta. Es tracta d'una innovadora col·laboració amb la plataforma de Filmin, principal proveïdor del continguts. Amb aquesta sinergia intersectorial, la xarxa pública de biblioteques aconsegueix convertir-se en un actor del sector audiovisual i ampliar els seus serveis.

Tant les possibilitats tecnològiques com les expectatives dels usuaris han motivat una sèrie de canvis en la configuració dels espais. Per exemple, les biblioteques s'han transformat en espais de connectivitat a Internet i, especialment en aquelles de nova construcció, s'han dotat d'espais més flexibles, auditoris, espais expositius i de laboratori, aules de formació i sales de reunions.

BiblioLabs: les biblioteques municipals com a actors de la cultura digital

BiblioLab (*https://www.diba.cat/web/biblioteques/bibliolab*) és un programa de la Xarxa de Biblioteques Municipals (XBM) que desenvolupa i dona suport a accions que tenen com a finalitat l'accés al coneixement a través de l'experimentació i metodologies innovadores i creatives en un entorn col·laboratiu obert a la ciutadania.

Els projectes desenvolupats en aquest programa abasten diferents branques del coneixement, en moltes de les quals el factor tecnològic té un paper important com a eina vehicular. Així doncs, s'hi desenvolupen projectes purament tecnològics però també projectes científico-socials (nutrició, agricultura, astronomia, natura, etc.), projectes artístics (la música, les arts plàstiques o l'artesania) i projectes relacionats amb la lectura i l'escriptura, l'essència de les biblioteques.

Font: Gerència de Serveis de Biblioteques de la Diputació de Barcelona

5.4.3. Creació artística

- **Donar un espai a les arts digitals i l'experimentació amb nous formats com a motor de la creació artística.**

Les noves expressions artístiques sota el fenomen digital tendeixen a la hibridació de formats i disciplines. L'increment de la transdisciplinarietat i la dissolució de la separació tradicional entre disciplines artístiques és un dels trets característics de l'evolució de la creació artística en l'era digital.

Cal reflexionar sobre com i en quina mesura es digitalitza la creació artística. Els grans equipaments vinculats a la música i les arts escèniques experimenten i estudien per quin tipus d'experiència en línia té més sentit apostar. Les arts escèniques es mouen entre la reivindicació del valor de la presencialitat i l'experimentació en formats híbrids presencials amb l'ús de realitat virtual (exemple: *Le Bal de Paris* de Blanca Li).

La cerca de nous models de representació encara es troba en una fase d'experimentació, impulsada per l'ús de tecnologia digital al servei de la creació musical, artística, performativa, etc.

La interacció de cos sencer ens dona la clau per evitar que la virtualització faci renunciar a la nostra pròpia corporeïtat. Tal com les «noves» teories d'Embodied Cognition (cognició corpòria o encarnada) plantegen, no som ments i prou. Necessitem la dualitat cos-ment per ser alguna cosa. El dualisme cartesià, on la ment és l'important i el cos és un mer portador de la ment, ha estat àmpliament contestat des de la neurociència i la neurofisiologia, la psicologia, la psicologia social, la psicologia del desenvolupament, les ciències cognitives, la neurobiologia, la filosofia, la lingüística cognitiva, etc.

Festival eufònic: un exemple d'èxit

Eufònic (*https://eufonic.net/*) és el festival de referència al voltant de les arts sonores, visuals i digital-performatives que se celebra a les Terres de l'Ebre, amb La Ràpita com a població principal i en una segona corona de poblacions. És un exemple de com l'especialització dins les diferents àrees de la cultura digital pot donar als municipis una singularitat i visibilitat destacades.

5.5. Comunicació i relació amb les comunitats

Traducció de l'estratègia digital en iniciatives de comunicació i també de participació, per connectar i vincular l'acció cultural amb la ciutadania

En aquest capítol veurem maneres diferents de comunicar digitalment i propostes participatives amb una component digital que ens acostin més i millor a una participació real de la ciutadania.

El concepte de cultura, tal com està definit i entès avui dia, està estretament vinculat als conceptes d'educació, oci i socialització. Això fa que la participació ciutadana a l'entorn del fet cultural s'entengui necessàriament també per mitjà d'aquests paràmetres. Habilitar i donar suport a la participació inclou observar, escoltar, compartir, participar, aprendre, idear, cocrear, respondre, contribuir, col·laborar i retroalimentar-se mútuament.

- **Comunicar i difondre l'activitat cultural a la ciutadania emprant també recursos digitals.**
  La cultura digital és un reflex de com el públic es relaciona amb la cultura i de l'aparició de noves formes de participació, pràctica i intercanvi cultural. A mesura que la tecnologia evoluciona, també ho fan els comportaments dels públics, especialment els més joves. El públic jove espera ser considerat com quelcom més que un receptor passiu de propostes culturals. A més d'esperar un accés instantani al contingut digital, hi vol poder interactuar i donar-hi *feedback*.

  Comunicar i difondre l'activitat cultural del nostre municipi emprant recursos digitals és quelcom que quasi el 100 % dels municipis ja duen a terme. Algunes de les accions més comunes passen per la difusió en xarxes socials: les agendes culturals a Internet, enviar agendes culturals (prèviament consentides pel receptors) per missatgeria instantània (Whatsapp o Telegram), tramesa de butlletins digitals per correu electrònic, retransmissió per *streaming* d'actes destacats, creació de webs temàtiques (o de producte) dels nostres esdeveniments,

tot plegat amb la personalització de la comunicació (en el millor dels casos) en funció de les preferències dels destinataris.

- **Treballar amb dades culturals i en clau de segmentació i de desenvolupament d'audiències.**
  A partir del treball amb dades culturals i el desenvolupament d'audiències, el repte passa per saber optimitzar la informació recollida i comunicar en funció de les preferències dels destinataris i l'oferta creuada amb d'altres agents culturals.
- **Aprofundir en l'autoconeixement i la memòria col·lectiva, i situar la cultura com a element central i cohesionador.**
  Impulsar projectes digitals també ens ha de permetre aprofundir en l'autoconeixement, la memòria, la singularitat, el sentit de pertinença, la culturització i l'autoestima de la població, situant la cultura com a element central i cohesionador.
- **Recórrer a altres eines per connectar amb la ciutadania quan publicar a les xarxes socials no és la millor solució.**[5]
  L'ús de les xarxes socials ha esdevingut un factor central en el procés de socialització, però, en determinades ocasions, és convenient recórrer a d'altres solucions alternatives per donar resposta a les necessitats d'interacció i de participació.
  - Les aplicacions de missatgeria instantània (Whatsapp i Telegram) s'obren pas com a canals per mantenir informades les nostres comunitats més fidels. Departaments de cultura d'ajuntaments com el de Gelida comparteixen les agendes culturals per Whatsapp i, fins i tot, faciliten la inscripció a determinats esdeveniments per aquesta mateixa via. Caldrà exigir sempre una sol·licitud d'alta als grups i que l'usuari afegeixi a l'agenda de contactes el número de telèfon des d'on s'envien els missatges.
  - Quan sigui necessari un treball en grup més estable i aprofundit, podem recórrer a eines de treball col·laboratiu (*groupware*) per a l'intercanvi de fitxers, agendes, seguiment de projectes o per a l'edició conjunta de documents amb la resta de membres de la comunitat. Al marge de les eines per a grups de Google (llistes de distribució a Google Groups, Drive, Meets...), existeixen alternatives com Nextcloud, una eina de codi obert que ofereix una àmplia funcionalitat per al treball en comunitat en xarxa.
  - Les llistes de distribució i els butlletins amb informació d'interès cultural ofereixen una relació menys exposada que les xarxes socials i fan possible presentar les novetats i propostes per a les setmanes següents d'una «tacada». Observar la taxa d'obertura dels correus ens permetrà programar l'enviament en aquell moment precís on la informació sigui més ben rebuda. Encara que pugui semblar un format poc innovador, els butlletins es continuen utilitzant. Només cal veure com, avui dia, les plataformes d'*streaming* encara envien butlletins —sovint personalitzats— amb les darreres novetats i suggeriments. Un bon exemple n'és el butlletí de cultura digital de la Generalitat.
  - Podem organitzar trobades en línia emprant les eines de videoconferència habituals (Jitsi, Zoom...), procurant que el plantejament, el nombre d'assistents i l'ordre del dia de les trobades s'ajustin a les possibilitats d'aquestes eines.

5. Es poden trobar exemples addicionals a la guia *Eines digitals per a la participació ciutadana*. Col·lecció Quaderns de participació ciutadana de la Diputació de Barcelona.

  - Per plantejar reunions en línia i treballar qüestions complexes amb més de 20 assistents, caldrà dissenyar dinàmiques, comptar amb facilitadors i fragmentar els assistents en diferents sales virtuals de treball. No és un plantejament realista i provoca frustració demanar aportacions a un programa estratègic complex en una trobada en línia amb vuitanta assistents simultanis i en una mateixa sala (segur que no es podran abordar més de dos o tres dels punts).
- Eines digitals de «pissarra virtual» com Miro o Google Jamboard permeten dinamitzar la recollida de propostes de manera participada (tant en línia com presencialment). Altres eines com ara Mentimeter donen la possibilitat de llançar preguntes, fer valoracions i presentar gràfiques en temps real amb els resultats obtinguts.
- Els *podcast* han aportat originalitat, testimonis en primera persona i una gran capacitat narrativa a les institucions culturals que en produeixen.

► **Apostar per la cocreació de la programació i el disseny participat dels programes.**

La cocreació d'un programa a partir d'aportacions de ciutadans i la presa de decisions mitjançant processos col·lectius són cada vegada més fàcils d'abordar amb les eines digitals de què disposem:

- El Teatre Lliure disposa al seu web d'una «plataforma de presentació de projectes» (*https://www.teatrelliure.com/ca/presenta-el-teu-projecte*) on conviden a presentar projectes per a la seva exhibició, producció o coproducció. Tots els llenguatges escènics són benvinguts i, una vegada avaluats, s'informa al peticionari si el projecte ha estat seleccionat o no per a programacions futures del Teatre Lliure. És un exemple reeixit de com un web corporatiu serveix alhora com a porta a la participació i al disseny d'una programació teatral participada.
- Alguns museus (el Rijksmuseum i el Museu Jaume Morera, entre d'altres) ofereixen la possibilitat als seus visitants virtuals d'escollir les seves peces favorites i de crear les seves pròpies seleccions que poden compartir després amb el museu. El museu pot fer servir aquesta eina per demanar les preferències del públic respecte a les peces del seu fons per ser selecionades en una futura exposició temàtica.
- El departament de Festes i el departament de sistemes de l'Institut de Cultura de Barcelona van llançar un repte creatiu l'any 2016 dins el marc del la iniciativa CreatiFi perquè els creadors i els artistes digitals fessin propostes de cultura digital per ser exhibides durant les Festes de la Mercè en escenaris ubicats en diferents punts de la ciutat. També dins el marc de la festa major de Barcelona, el programa Fotomercè era un concurs digital de fotografia obert a tota la ciutadania que repartia premis i exposava les obres guanyadores com una activitat més de les Festes de la Mercè.

► **Acostar-se a públics, visitants i/o participants que es troben en múltiples ubicacions, ja siguin físiques o virtuals.**

Emetre per Internet en *streaming* i en directe (*webcast*) és una manera de reunir en un mateix lloc virtual la comunitat de persones interessades en un esdeveniment i ampliar-ne l'assistència. Durant l'emissió podem alimentar les aportacions i el debat de les persones connectades.

- Xarxes socials com Facebook Live o Instagram Live són profusament emprades per emetre en directe.
- Plataformes com Youtube, Vimeo Livestream o Twitch també possibiliten emetre per *streaming* i en directe, i disposen de xats on recollir comentaris i preguntes.
- També hi ha plataformes especialitzades en l'emissió de teatre o de concerts. Per exemple, el Mercat de les Flors, juntament amb l'Institut Ramon Llull, s'han associat amb la plataforma internacional de continguts culturals escènics en línia Citerne.live (*https://www.citerne.live/people/mercat-de-les-flors*) per programar continguts en línia tant en diferit com en directe.

Enregistrar la nostra activitat en vídeo sempre és aconsellable. Tanmateix, cal saber escollir quan i quines són les condicions que s'han de donar perquè un esdeveniment sigui potencialment retransmès en directe per *streaming*. En quins supòsits serà imprescindible emetre per *streaming*?

- Quan es tracti d'un esdeveniment per al qual preveiem molta assistència i no hi ha prou aforament. O bé quan comptem amb l'assistència d'algun conferenciant mediàtic o singular.
- En tots els casos, cal que comptem amb els drets i el consentiment per gravar i retransmetre en directe, i també amb els mitjans tècnics i els recursos per fer una realització de qualitat, molt especialment en el cas d'espectacles.

► **Activar els joves i adreçar-los propostes específiques.**

A mesura que la tecnologia evoluciona, també ho fan els comportaments i les expectatives, especialment dels més joves. El públic jove espera ser considerat com quelcom més que un receptor passiu de propostes culturals: vol poder *hackejar*, *remixar*, reutilitzar, explotar, mapejar, reprocessar, compartir i, per descomptat, també canalitzar les inquietuds creatives.

Estem promovent la cultura i transmetent el llegat cultural als nostres «públics». I als més joves? Sabem donar-los un rol actiu? Els acostem a la creació o estem promovent únicament *youtubers*, *instagramers* i piuladors? Estem promovent prou el talent vinculat a les arts digitals? Vegem algunes propostes per donar resposta a aquestes qüestions des de la cultura digital:

- Llançar reptes creatius i concursos especialment adreçats als joves del municipi permetrà activar-los com a subjectes actius i creadors i, encara que no guanyin, els joves participants hi veuen l'oportunitat de veure's reconeguts com a creadors.
- Alguns exemples aplicables són els concursos de curtmetratges, de creació de bandes sonores, *hackatons* (sessions grupals de programació per resoldre reptes amb premis) i les viquimaratons (sessions per promoure la creació de nous articles o per a la millora d'articles preexistents a la Viquipèdia).
- Els cursos de formació en l'ús d'eines digitals per a la creació musical, arts digitals, etc., poden donar l'empenta perquè els joves s'iniciïn en les pràctiques culturals facilitades per l'ús de la tecnologia.

Les xarxes socials creen al seu voltant les seves pròpies subcultures, fetes de convencions i normes que escapen al control de les organitzacions i que cal saber «llegir»:

- Algunes xarxes socials com TiktTok, que actualment és la més popular en la franja de 12 a 21 anys, estan reforçant el seu perfil lúdic i de contingut

d'entreteniment per cohesionar la població més jove al seu voltant. Les institucions culturals més atentes als canvis socials han sabut identificar aquesta oportunitat i han llançat reptes creatius perquè els joves que ho vulguin creïn contingut. D'altres han interpretat erròniament i menystingut el potencial creatiu d'aquesta plataforma, tot replicant TikTok en el model de prescripció de la mà d'«influencers» més propi d'Instagram o d'altres xarxes socials.

- Plataformes amb forta càrrega visual com Pinterest o Instagram són emprades pels joves com a galeries virtuals en tant que font d'inspiració per descobrir obres d'art. És important saber identificar aquest potencial i canalitzar els continguts digitals per atendre i promoure aquests usos.

Pensar en la població jove a l'hora de crear els nostres recursos digitals de valorització del patrimoni cultural:

- La *gamificació* (traslladar a les propostes les regles i dinàmiques d'un joc) dels recursos digitals que creem, ajudarà els joves a apropar-se amb més interès als continguts i les propostes culturals.
- Les gimcanes i els itineraris culturals són una gran manera de fer que els joves —i no tan joves— recorrin i coneguin el seu municipi des d'una perspectiva diferent.
- Dissenyar recursos educatius i propostes pedagògiques (amb encaix curricular) farà que els nostres projectes i recursos digitals siguin més fàcilment adoptats a les aules.

► **Promoure la participació ciutadana i l'establiment de comunitats actives al voltant de l'acció i la creació cultural del municipi.**

Pensant en termes de gestió local, els ens municipals que són responsables de gestionar els espais públics també poden crear espais digitals i oferir plataformes i eines que responen a les necessitats i característiques de la ciutadania que les fa servir.

- A partir, per exemple, d'infraestructures existents, com les xarxes de biblioteques i els seus serveis de préstec en línia, es creen espais d'associació com els clubs de lectura en línia.
- En projectes i accions culturals es pot aplicar el proveïment participat (*crowdsourcing*) amb el llançament de convocatòries obertes a la ciutadania perquè participi en algun dels processos o projectes d'una institució cultural. Si la convocatòria està centrada en una tasca o temàtica definida, es convida els participants a aportar nous continguts, descripcions, transcripcions o altres tasques de forma voluntària, amb l'objectiu de generar un contingut cocreat.
- Els ajuntaments poden ajudar a escurçar la distància entre la memòria personal i la col·lectiva amb l'impuls de projectes de memòria col·lectiva. Les institucions culturals també poden plantejar projectes basats en la recollida de continguts i la cocreació amb diferents comunitats o per recollir experiències i realitats col·lectives. L'exemple més proper són les memòries i arxius de confinament, iniciatives que buscaven documentar de forma col·lectiva el confinament provocat per la irrupció de la covid-19.
- En el projecte So-Close (*http://so-close.eu*), institucions de memòria de tot Europa promouen la cohesió social al voltant de la figura dels refugiats, posant en comú l'experiència de migració dels nous refugiats amb la

memòria de processos de migració forçosa ocorreguts en els països europeus d'acollida (ex: l'exili republicà de Catalunya després de la Guerra Civil) i es creen eines de patrimoni cultural digital que apleguen les narratives cocreades pels mateixos refugiats amb el patrimoni històric i documental existent.

5.6. Implementació d'una cultura de dades

Ús de les dades d'usuaris per generar coneixement i afinar progressivament l'estratègia global i obrir les dades culturals vinculades als continguts, les col·leccions i la documentació

La digitalització genera dades de forma constant. Qualsevol interacció digital deixa una empremta que en la majoria dels casos es pot recollir, rastrejar i emmagatzemar. La gestió de les dades culturals forma part de les funcions de les organitzacions i és consubstancial a l'aposta per establir polítiques i programes de «cultura digital».

Analitzar les dades dels públics ens dona la possibilitat de:

- Monitoritzar l'èxit de la nostra comunicació digital a les xarxes i també la resposta a les crides a la participació.
- Conèixer l'impacte que té la nostra activitat i els nostres productes i serveis en els diferents entorns on s'expressen.
- Conèixer millor els usuaris a qui ens adrecem i promoure'n una relació més informada i sensible amb les afinitats i preferències individuals.
- Promoure la fidelització i atraure públics nous o poc representats mitjançant un estudi de les dades.

Obrir les dades culturals vinculades als continguts, les col·leccions, ens dona la possibilitat de:

- Gestionar i promoure la consulta i la reutilització de les nostres dades de forma oberta i transparent.
- Activar les dades com un actiu de l'organització i desenvolupar nous serveis basats en les dades (informes personalitzats, bancs de recursos...).
- Promoure el coneixement de les nostres col·leccions i el nostre patrimoni cultural (aplicació d'Intel·ligència artificial, ús de models semàntics i de Linked Open Data, Wikimedia).
- Extreure patrons i relacions ocultes i noves interpretacions. Des de l'àmbit de les humanitats digitals es treballa amb recursos computacionals aplicats als continguts culturals i fonts textuals.
- Permetre l'agregació de les dades per part de tercers i l'intercanvi de les dades amb altres organismes (Europeana, observatoris de dades culturals, oferta creuada...).
- Extreure coneixement útil de les dades per millorar la nostra gestió i la nostra estratègia (segmentació, projeccions, monitorització d'indicadors estratègics...).

Uns dels principis implícits en la gestió de dades, com a part de les polítiques públiques, són l'ètica i l'acompliment de la legislació vigent en matèria de protecció de dades. Les dades dels usuaris sempre han de ser recollides i tractades dins del marc normatiu, de manera transparent i revocable per a l'usuari, i valorar sempre les implicacions socials, ètiques i legals.

5.7. Innovació

Implicar directament o indirecta tots els agents vinculats al fet cultural en un model d'innovació oberta que inclogui especialistes, creadors digitals i el conjunt de la ciutadania

Enumerarem a continuació diverses vies o possibilitats d'innovació associades al desplegament de l'estratègia digital.

- **Establir aliances amb d'altres projectes, agents o instàncies que treballin aquest àmbit.**
  A nivell estratègic, participar en xarxes de ciutats i projectes internacionals és una bona manera d'establir aliances i complicitats entre allò que es fa al nostre municipi i altres projectes, agents o instàncies culturals que treballin en aquest àmbit i amb els quals vulguem enllaçar.

  Seguint el model d'innovació de la quàdruple hèlix, podem participar en projectes que incloguin actors privats, centres de coneixement (institucions culturals, universitats), entitats civils i la mateixa administració. També es poden considerar aliances amb les indústries creatives i empreses digitals per crear noves propostes.
- **Promoure el talent i el teixit associatiu i de creadors locals amb accions que en millorin la visibilitat.**
  És bàsic promoure el talent local, així com el teixit associatiu i de creadors (persones, col·lectius, entitats o empreses) amb accions que millorin la visibilitat i l'interès de la cultura del nostre municipi; per exemple, amb la incorporació de propostes d'arts digitals en la programació cultural.
- **Col·laboració intersectorial: generar programes educatius i projectes transversals o en col·laboració amb altres àrees i sectors.**
  Una altra via d'innovació la trobem en la col·laboració intersectorial amb programes educatius i projectes transversals o en col·laboració amb altres àrees i sectors com el medi ambient, la salut, el paisatge i l'entorn urbà, o en l'àmbit de la ciència ciutadana i la divulgació científica.
- **Crear nous equipaments i dispositius d'innovació cultural per a l'experimentació i la pràctica cultural.**
  Una solució alternativa per impulsar la innovació cultural als municipis consisteix en crear nous dispositius culturals (amb o sense equipament propi) com els FabLabs, de manera que situïn la cultura digital com a motor d'innovació i puguin actuar sense la rigidesa de les estructures municipals.

  En l'entorn proper hi ha una ebullició de les arts digitals i tot de centres i universitats que volen liderar aquest fenomen (UPC, HANGAR, UOC). També hi ha festivals de referència d'innovació en les arts digitals (Arts electronica, Sonar, ISEA 2022 Congrés d'arts digitals, Eufònic...). Estar-hi vinculat ens pot donar la possibilitat d'enllaçar amb iniciatives i projectes de cultura digital.

  Actualitzar constantment els coneixements digitals i estar al corrent de les últimes tendències i projectes en l'àmbit tant digital com cultural és primordial per poder oferir serveis innovadors.

Citilab Cornellà

Citilab (*https://www.citilab.eu/*) és un laboratori ciutadà per a la innovació social i digital a Cornellà de Llobregat. Explora i difon l'impacte digital en el pensament creatiu, el disseny i la innovació que sorgeixen de la cultura digital. Citilab és una barreja entre un centre de formació, un centre de recerca i una incubadora d'iniciatives empresarials i socials.

Els seus mètodes de treball són els propis dels *living labs*: el pensament de disseny, el pensament computacional i la cocreació centrada en l'usuari.

A Citilab, Internet es considera un mitjà per innovar de forma més col·laborativa i integradora amb el ciutadà en el centre del procés.

Fonts: Citilab Cornellà i DIBA

- **El municipi com a escenari de la innovació en formats.**
  Els itineraris urbans són recursos que ofereixen passejades temàtiques per recórrer els municipis i descobrir-ne els elements d'interès. «El Prat Ocult» (*http://m.elpratocult.elprat.cat/*) dona a conèixer la història del Prat de Llobregat a través d'uns itineraris per la ciutat i el territori, capturant els codis QR ubicats en edificis, espais i escultures de la ciutat.

  Els paisatges sonors (o *soundscapes* en anglès) assignen un contingut sonor concret a un lloc real. Aquest fet ofereix la possibilitat de recuperar i georeferenciar sons històrics o assignar fons musicals a espais i indrets emblemàtics. «History Pin» (*https://www.historypin.org/*) segueix un procés semblant georeferenciant en el mapa de la ciutat o municipi la fotografia històrica recollida de manera col·lectiva per part de la ciutadania. Recentment, projectes de patrimoni humà digital també recullen i difonen testimonis audiovisuals que atresoren una memòria única d'èpoques passades de les ciutats i municipis.

  La restitució virtual d'espais, jaciments i paisatges urbans amb realitat virtual i augmentada és una de les apostes per dotar de recursos interpretatius les visites als municipis. La iniciativa europea més ambiciosa de restitució virtual tal vegada sigui el projecte Time Machine (*https://www.timemachine.eu/*), un projecte que té com a objectiu crear un sistema d'informació digital col·lectiu a escala europea que cartografiï l'evolució econòmica, social, cultural i geogràfica de les ciutats i regions europees al llarg dels temps.
- **Nous escenaris per a la cultura digital.**
  La formació i la capacitació en habilitats digitals és cada cop més demanada. Aconseguir que aquest aprenentatge es faci de manera lúdica i sobre els temes d'una exposició és un dels mèrits del Departament de Mediació del CCCB que ha impulsat el projecte Bioscopi (*https://bioscopi.cccb.org/*): «una plataforma en línia en què s'ofereixen un conjunt de tallers d'animació documental per a la creació d'una pel·lícula col·lectiva, adreçat a persones de totes les edats».

  Les fires virtuals, com ara la fira Coop'art d'Artesania (*https://www.diba.cat/web/comerc/artesania/fira-virtual*), ofereixen un espai a Internet on trobar concentrada tota l'oferta dels firarires, contactes, activitats i espais per a la trobada i la transacció.

  L'evolució dels entorns virtuals condueix progressivament cap a nous escenaris coneguts com a metaversos. A començament del 2022 s'ha presentat el CatVers (*https://www.catvers.cat/*), el metavers adreçat a totes les entitats que comparteixin la defensa de la llengua i cultura catalanes perquè hi puguin crear sales, i a tots els ciutadans perquè hi puguin accedir i interactuar. És només un exemple de metavers, els nous escenaris de socialització on la cultura està sent cridada a participar, a adaptar els seus programes i aportar el seu contingut.

  Les fires presencials continuaran existint, però potser també incorporaran

aviat una versió digital dins el metavers, on potser determinades interaccions siguin més senzilles que les fires virtuals en línia o fins i tot que les fires tradicionals. En aquest cas, s'acompliria novament la transformació digital en dues fases i la hibridació del format presencial i de l'espai digital.

6. Claus per donar un impuls definitiu a la cultura digital

Presentem a continuació i de manera estructurada un seguit de claus per dotar el desplegament de la cultura i les estratègies digitals als departaments de cultura dels municipis.

La transformació digital en el sector cultural és, sobretot, estratègia i innovació en formats, amb una bona dosi de creativitat i sensibilitat en els continguts

- Desplaçar el focus de la tecnologia cap a la innovació en els formats, el curatge dels continguts i la mediació cultural és clau per aconseguir l'èxit de l'aposta digital.
- La qualitat dels continguts i les narratives és el bé escàs en la societat de la informació i és la clau per vincular de manera efectiva la ciutadania.
- En els projectes digitals de base cultural, mirem d'invocar el màxim de sentits, l'emoció, l'experiència individual i col·lectiva, el moviment i la corporeïtat. No únicament la cognició. Fem que siguin experiències rellevants i memorables.
- Prototipar i emprar metodologies àgils ens permetrà anar ajustant el resultat dels nostres recursos digitals durant el procés de creació i desenvolupament.
- Crear continguts temàtics, dotar-los de context, connectar-los amb altres coneixements, i enriquir-los amb recursos visuals, interactius i immersius són altres de les possibilitats existents.

Activar l'ecosistema cultural dins el nostre municipi és clau per aprofundir en la «cultura digital»

- Cal comptar amb tots els agents vinculats directament o indirecta al fet cultural en un model d'innovació obert que inclogui empreses, universitats, creadors digitals i situar la ciutadania al centre.
- Connectem els tècnics dels nostres ajuntaments i institucions culturals amb creadors, tecnòlegs, fotògrafs, arquitectes, educadors, historiadors i intèrprets del patrimoni, empreses digitals i de la indústria del multimèdia, els diversos «dispositius culturals» i les entitats ciutadanes.
- Apostem per models col·laboratius i mancomunats de recursos i estratègies compartides que facin sostenibles les nostres línies d'actuació.
- Mirem de dotar-nos d'instruments de participació i de programes que promoguin la creació al nostre municipi.

Obrim la cultura a la intersecció amb d'altres àmbits

- És imprescindible acostar la cultura a l'àmbit l'educatiu per a l'enriquiment mutu que se'n deriva i trobar quins són els formats digitals que més hi ajuden.
- A més, els àmbits de la salut, la sostenibilitat, l'àmbit social, el científic i el de la biodiversitat són espais en els quals la cultura és reclamada per establir-hi sinergies i col·laboracions.
- Connectar la cultura amb tots aquests àmbits impulsarà la creació de nous formats i noves narratives que ajudin a traslladar i posar en valor la cultura en aquests nous escenaris.

Garantim els drets culturals en l'espai digital

- El fenomen digital facilita evolucionar envers la democratització del coneixement, però les dinàmiques socials, econòmiques i tecnològiques també creen noves barreres.
- Apostem per projectes on els drets digitals reforcin els drets culturals.
- Alhora, des de les institucions culturals, com a organitzacions educatives «informals», es poden plantejar estratègies d'aprenentatge i no únicament de transmissió de contingut.
- Precisament, perquè la cultura és essencial, cal que treballem amb el propòsit de reduir les desigualtats en l'accés a la cultura en digital i garantir l'accessibilitat universal per a persones amb tot tipus de diversitat funcional.
- L'èxit de l'aposta digital de la cultura ha de ser socialment sostenible i promoure valors en sintonia amb la missió dels ajuntaments i les organitzacions culturals.
- Una de les vies per aconseguir-ho, passa perquè el programari sigui interoperable i de codi obert, i els continguts es publiquin segons estàndards de documentació internacionalment acceptats i amb llicències obertes per garantir que puguin ser fàcilment (re)utilitzats per altres.

Apostem pels formats audiovisuals en tots els àmbits de la cultura

- Incorporar el llenguatge audiovisual facilita més l'aterratge i presència als continguts culturals.
- El llenguatge audiovisual resulta atractiu i té un gran potencial d'arribar i transmetre's per diferents canals i plataformes. Darrere la creació d'una sèrie de ficció hi ha també una cultura que es promociona i la producció d'una indústria audiovisual.
- A nivell intern, amb una petita inversió podem adquirir equips i competències de producció i postproducció audiovisuals per als departaments de cultura dels municipis.

Superem «estigmes» i prejudicis: la cultura digital també és una manera de reivindicar la cultura

- La cultura en format digital és una via vàlida per acostar la cultura a audiències més àmplies, i també de promoure'n el coneixement des de noves perspectives i nous formats que aportin algun valor diferencial.
- Els usuaris virtuals són igual d'importants que els presencials.
- El fet que sigui digital no resta interès a una proposta ni rigor als continguts. Editar una publicació vinculada a una exposició no competeix ni entra en contradicció amb crear un recurs digital (per exemple, un documental interactiu) que versi sobre el mateix tema. Senzillament respondrà a uns altres usos i finalitats.
- «Les tecnologies digitals no són tecnologies i prou, sinó que són nous mitjans de comunicació» (N. Parés). Per tant, hem d'entendre com podem comunicar i generar significat en aquests nous mitjans.
- Els formats tradicionals són irrenunciables per la infinitat de qualitats insubstituïbles que aporten a nivell emocional i d'experiència.

Desplacem el focus de la dissociació «presencial/ remot» en un context híbrid més ampli i matisat per a l'aportació de valor de la tecnologia digital al fet cultural

- Les «traduccions directes» dels espectacles i la translació dels continguts de les exposicions tradicionals a formats digitals generalment no satisfan ningú. Només quan reconceptualitzem les propostes artístiques, els formats, l'experiència d'usuari i els continguts podem treure el màxim profit en clau digital.
- El digital i el presencial són opcions que dialoguen, s'enriqueixen mútuament, es complementen i, en condicions normals, no se substitueixen l'un a l'altre.
- Les noves expressions artístiques sota el fenomen digital tendeixen a la hibridació de formats. El paradigma postdigital i el de la realitat estesa ens remeten a formats híbrids on el digital també s'integra amb naturalitat amb els formats presencials, aportant un valor diferencial a l'experiència dels usuaris.

7. Conclusions. Si la transformació digital és la resposta, quina era la pregunta?

La tecnologia al servei de la cultura permet que les experiències culturals siguin més accessibles i obertes que mai, ja sigui pel fet de visuaitzar col·leccions en línia, experimentar un espectacle immersiu o comprar les entrades en línia. Tenim el potencial d'accedir a la cultura en formats digitals en qualsevol moment, en múltiples plataformes i des d'allà on sigui.

Quin encaix volem?

En el marc d'una estratègia de cultura digital madura, els municipis poden ser «espais d'aprenentatge i enriquiment cultural» on també es garanteixi l'accés a la cultura en l'espai digital. Aquest posicionament definirà un apropament únic per a cadascú, suma de totes les decisions i opcions preses per respondre al repte d'estendre el fenomen cultural a Internet i als preceptes i eines de la cultura digital de cada moment.

> La qüestió de fons consisteix en definir quin encaix volem tenir com a institució dins la societat de la informació i el coneixement. Com podem impulsar noves formes i pràctiques culturals des dels ajuntaments i adoptar les transformacions necessàries i les polítiques més adients en cada cas i per a cada realitat.

Si es té present tot el ventall de nous formats i possibilitats, la disjuntiva ja no es troba en si cal adoptar o no els nous llenguatges digitals en les organitzacions culturals, sinó en si serem capaços de fer-ho amb l'ambició i l'encert necessaris. Serem capaços de proveir o afavorir experiències rellevants adreçades a la ciutadania (experències d'aprenentatge, de creació, d'emoció, sensorials, de gaudi, experiències de reconeixement, de sentit de pertinença i de comunitat)?

La transformació digital és un camí d'adaptació contínua als canvis constants de la societat digital. Per tant, no és una finalitat en si mateixa, és simplement un camí de millora contínua per guanyar rellevància i capacitat d'acció per al fet cultural. Com hem vist, per estar en disposició d'atendre els reptes que planteja la cultura digital, cal avançar i fer passes decidides en el camí de la «digitalització» i la «transformació digital», sota el guiatge d'una estratègia digital que identifiqui, prioritzi i calendaritzi les actuacions que cal dur a terme. Cal, en altres paraules, disposar de les eines i les estratègies adequades per continuar funcionant amb eficàcia i jugar un rol rellevant en la societat de la informació.

Integrar els llenguatges digitals i una estratègia de continguts balancejada en l'acció diària dels departaments de cultura, complementa i enriqueix la vida cultural del municipi, a més d'acostar-la a sectors de la població que potser no se senten interpel·lats per altres vies i ens fa avançar en el camí de garantir els drets culturals en l'espai digital.

Necessitem la cultura en digital, però... i la cultura digital, també ens necessita?

Quantes noves aplicacions mòbils dissenyades per trobar la farmàcia més propera necessita la nostra ciutadania? I si creem un recurs digital que ajudi a localitzar i interpretar de manera amena els atractius culturals del nostre municipi? Quants sensors cal desplegar abans no es consideri que el nostre municipi és digne de considerar-se una *smart city*? I si aquests sensors els posem al cos d'un intèrpret en un espectacle de dansa immersiu?

> Apostar per la cultura en digital és defensar un contingut i una acció cultural de qualitat en l'espai digital que també ajudi a «humanitzar-lo», allunyant-lo de ser un espai únicament reservat per a l'utilitarisme, el màrqueting i la mera transacció. És una aposta per l'Internet del coneixement, l'empoderament ciutadà, l'aprenentatge i la defensa dels drets digitals a Internet.

Ocupar amb contingut —noves narratives i propostes culturals innovadores i de qualitat— aquesta *terra ignota* que és l'espai digital, se'ns presenta com un repte d'una transcendència no menor, on les institucions culturals també hi són cridades. En efecte, des d'on es pot liderar millor aquesta empresa que des del sector cultural i les seves institucions encarregades d'activar l'acció cultural, la creativitat i el sentit de comunitat dins els municipis?

Tanmateix, en aquest procés de transformació digital de la cultura, cal saber identificar allò que roman, allò que desapareix i allò que es transforma o s'hibrida. En aquest exercici, virtualitzar-ho tot no és la solució. La transformació digital del sector cultural no pot implicar la pèrdua del món físic, la desmaterialització dels cossos i de les sensacions. Com hem vist, els formats híbrids (aplicats a les arts escèniques, la museística i les visites culturals...) possibiliten models que combinen el pla físic i el virtual.

En conclusió

La cultura digital porta implícites unes expectatives de la ciutadania que cal atendre i unes transformacions que cal emprendre per continuar sent rellevants i continuar connectats amb la ciutadania en la societat de la informació i el coneixement.

Cal estar molt atents a quins són els paradigmes imperants o emergents en cada moment, del *zeitgeist* (o «esperit del temps») i de tot allò que passa al nostre voltant, perquè ens donen pistes de per on transcorre i s'enfoca la cultura digital. Tanmateix, no hem d'oblidar el sentit crític a l'hora de decidir-nos a seguir els preceptes que assumim i promovem des de l'administració.

> És des de la capacitat de reflexió i la perspectiva que ens dona el plantejament d'una estratègia digital, que es podran determinar quines d'aquestes apostes ens convé promoure i adoptar.

Si una cosa resolen de manera brillant les tecnologies digitals és, precisament, la possibilitat de connectar i apropar disciplines i contextos teòricament allunyats. En efecte, la cultura digital resultant és context i alhora producte de l'exploració, la socialització i l'intercanvi interdisciplinari. Val la pena estar atents als nous escenaris que es dibuixen i exercir l'acció cultural aprofitant l'efecte multiplicador i connector de les tecnologies.

Malauradament, alguns dels paradigmes imperants vinculats al fenomen digital i el seu impacte en la societat, no sempre estan alineats amb els drets digitals ni amb els objectius últims de les organitzacions culturals. Promoure la cultura digital als ajuntaments també passa per saber identificar aquests paranys i les inèrcies de l'economia digital, i apostar amb encert per tecnologies i projectes alineats amb la singularitat del fet cultural de cada municipi, amb els drets digitals i els valors promoguts des dels ajuntaments.

L'Internet del coneixement, la ciutadania digital, les ciutats educadores o l'accés obert, ofereixen un camí per estendre la cultura en la societat de la informació i el coneixement. Cal saber identificar aquests paradigmes, veure quins ens convé atendre de manera prioritària, per defensar —també des dels nostres municipis— els drets culturals de la ciutadania en l'espai digital.

8. Bibliografia de referència

Acción Cultural Española. *La cultura ante la pandèmia* [en línia], a *Anuario AC/E 2021 de cultura digital*. Madrid: Acción Cultural Española, 2021. <https://www.accioncultural.es/es/anuario2021> [Consulta: 17 de gener de 2022]

Borja-Villel, Manuel. *Campos magnéticos*. Barcelona: Arcadia, 2020.

Busquet Duran, Jordi. *Els escenaris de la cultura. Formes simbòliques i públics a l'era digital*. (Papers d'estudi, 13). Barcelona: Trípodos, 2005.

Castells, Manuel. *La era de la información. Economía, sociedad y cultura*, vol. 1: *La sociedad red*. 3a ed. Madrid: Alianza, 2005.

Ciudades y Gobiernos Locales Unidos. *La cultura es el cuarto pilar del desarrollo sostenible* [en línia]. Barcelona: CGLU: Institut de Cultura, 2010. <https://www.agenda21culture.net/sites/default/files/files/documents/es/zz_cultura4pilards_esp.pdf> [Consulta: 17 de gener de 2022]

Ciudades y Gobiernos Locales Unidos. Comisión Cultura. *La cultura en los objetivos de desarrollo sostenible: guía práctica para la acción local* [en línia]. Barcelona: CGLU, 2018. <https://www.agenda21culture.net/sites/default/files/culturaods_web_es.pdf> [Consulta: 17 de gener de 2022]

Comissió Europea. *Cultural heritage: Digitisation, online accessibility and digital preservation: Consolidated progress report on the implementation of commission recommendation (2011/711/EU) 2015-2017* [en línia]. Luxemburg: European Comission. Directorate-General for Communications Networks, Content and Technology, 2019. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/european-commission-report-cultural-heritage-digitisation-online-accessibility-and-digital> [Consulta: 17 de gener de 2022]

Comissió Europea. «Recomendación de la Comisión de 27 de octubre de 2011 sobre la digitalización y accesibilidad en línea del material cultural y la conservación digital (2011/711/UE)», a *Diario Oficial de la Unión Europea* [en línia], L283 (29.10.2011), pàg. 39-45. <https://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2011:283:0039:0045:ES:PDF> [Consulta: 17 de gener de 2022]

Consejo de Cooperación Bibliotecaria. Grupo de Trabajo Estratégico para la Estrategia Nacional de Digitalización. *Estrategia Nacional de Digitalización 2022-2026* [en línia]. Madrid: CCB, 2021. <http://hdl.handle.net/10421/9206> [Consulta: 17 de gener de 2022]

Diputació de Barcelona. *Eines digitals per a la participació ciutadana* [en línia]. Barcelona: Diputació de Barcelona, 2021. (Quaderns de participació ciutadana, 10). <https://llibreria.diba.cat/cat/ebook/eines-digitals-per-a-la-participacio-ciutadana_65378> [Consulta: 17 de gener de 2022]

Fancourt, Daisy; Finn, Saoirse. *What is the evidence on the role of the arts in improving health and well-being? A scoping review* [en línia]. Copenhagen: World Health Orga-

nization. Regional Office for Europe, 2019. (Health Evidence Network synthesis report; 67) <https://www.euro.who.int/en/publications/abstracts/what-is-the-evidence-on-the-role-of-the-arts-in-improving-health-and-well-being-a-scoping-review-2019> [Consulta: 17 de gener de 2022]

Fuster Morell, Mayo [et al.]. *Procomúm digital y cultura libre. ¿Hacia un cambio de época?* (Akademeia, 154. Política). Barcelona: Icaria, 2015.

Guardiola, Íngrid. *L'ull i la navalla. Un assaig sobre el món com a interfície*. Barcelona: Arcàdia, 2018.

Hernández Güell, Marc. «La difusió del patrimoni cultural en l'era de l'experiència», a *Ítem. Revista de biblioteconomia i documentació* [en línia], núm. 62 (2017), pàg. 7-19 <https://raco.cat/index.php/Item/article/view/327901> [Consulta: 17 de gener de 2022]

Hess, Charlotte; Ostrom, Elinor (eds.). *Los bienes comunes del conocimiento*. Quito: IAEN-Instituto de Altos Estudios Nacionales del Ecuador; Madrid: Traficantes de sueños, 2016. (Prácticas constituyentes). També disponible en línia a: <https://www.traficantes.net/libros/los-bienes-comunes-del-conocimiento> [Consulta: 17 de gener de 2022]

Hossaini, Ali; Blankenberg, Ngaire (ed.). *Manual of digital museum planning*. Lanham: Rowman & Littlefield, 2017.

Labadi, Sophia [*et al.*]. *Heritage and the Sustainable Development Goals: Policy guidance for heritage and development actors* [en línia]. París: ICOMOS, 2021. <https://www.icomos.org/images/DOCUMENTS/Secretariat/2021/SDG/ICOMOS_SDGs_Policy_Guidance_2021.pdf> [Consulta: 17 de gener de 2022]

Lovie Awards. *For a better Internet: How the Internet is holding us all together: Lovie trend report 2020* [en línia]. [S.l.]: The Lovie Awards, 2020. <https://www.lovieawards.com/features/2020-trend-report/> [Consulta: 17 de gener de 2022]

McNeilly, Nicole; Burg, Sebastiaan ter. «Defining digital transformation for the cultural heritage sector». *Europeana Pro* [en línia] (15 de febrer de 2021). <https://pro.europeana.eu/post/defining-digital-transformation-for-the-cultural-heritage-sector> [Consulta: 17 de gener de 2022]

Manovich, Lev. *El lenguaje de los nuevos medios de comunicación. La imagen en la era digital*. Barcelona: Paidós, 2005.

Mediterranean City-to-City Migration Project; Baltà, Jordi. *Cultural policies: A vector for migrants' inclusion in urban context* [en línia]. Viena: International Centre for Migration Policy Development, 2021. <https://www.icmpd.org/content/download/53415/file/210212_TLR_Casablanca_Online_Final.pdf> [Consulta: 17 de gener de 2022]

Milgram, Paul; Kishino, Fumio. «A taxonomy of mixed reality visual displays» [en línia]. *IEICE Transactions on information systems*, Vol E77-D, núm. 12 (desembre de 1994). <http://web.cs.wpi.edu/~gogo/courses/cs525H_2010f/papers/Milgram_IEICE_1994.pdf> [Consulta: 17 de gener de 2022]

Miller, Vincent. *Understanding digital culture*. 2a. ed, Londres: Sage, 2020.

Mundet Genís, Guillem; Romero Martínez, Txema (coords.). *Museus i propietat intellectual* [en línia]. Barcelona: Associació de Museòlegs de Catalunya, 2017. (Manuals de museologia, 3) <https://cultura.gencat.cat/web/.content/dgpc/museus/08.recursos/publicacions/manuals_museologia/03_propietat_intellectual_2018.pdf> [Consulta: 18 de febrer de 2022]

Museus i salut [en línia]. Barcelona: Generalitat de Catalunya. Departament de Cultura, 2021. <https://cultura.gencat.cat/ca/temes/museus/dimensio-social/museus-i-salut/> [Consulta: 17 de gener de 2022]

Observatorio Vasco de la Cultura. *Hábitos culturales digitales. Tendencias y claves* [en línia]. Donostia-Sant Sebastià: Observatorio Vasco de la Cultura, 2021. <https://www.kultura.ejgv.euskadi.eus/contenidos/informacion/keb_kultura_ohitura_digitalak/es_def/adjuntos/habitos-culturales-digitales-2021.pdf> [Consulta: 17 de gener de 2022]

Pivetta i Contreras, Emma. *Cultura, pantalles, pandèmia. La digitalització dels serveis culturals als municipis*. Barcelona: Diputació de Barcelona. Centre d'Estudis i Recursos Culturals, 2021. <https://llibreria.diba.cat/cat/llibre/cultura-pantalles-i-pandemia_65460> [Consulta: 17 de gener de 2022]

Rodà, Conxa. *Digital-Profiles-Skills-in-Museums_V3* [en línia]. [S.l.]: L'autora, 2022. <https://www.researchgate.net/publication/358119304_Digital-Profiles-Skills-in-Museums_v3_ConxaRoda_2022> [Consulta: 18 de gener de 2022].

Rogers, David L. *Guía estratégica para la transformación digital. Reinventa tu negocio para la era digital*. Madrid: Empresa Activa, 2021.

Santacana Mestre, Joan. «Museos y museologias para el siglo xxi», a *Cuaderno digital de cultura* [en línia], (maig de 2019). <https://elcuadernodigital.com/2019/05/10/museos-y-museologias-para-el-siglo-xxi/> [Consulta: 17 de gener de 2022].

Santacana Mestre, Joan; López Benito, Victoria (coords.). *Educación, tecnología digital y patrimonio cultural. Para una educación inclusiva* (Biblioteconomía y administración cultural). Barcelona: Trea, 2015.

The ViMM Manifesto for Digital Cultural Heritage: full version [en línia]. [S.l.]: Virtual Multimodal Museum, 2018. <https://www.vi-mm.eu/wp-content/uploads/2016/12/ViMM-Manifesto-Revised-Final-Revised-19-November.pdf> [Consulta: 18 de gener de 2022].

Vinck, Dominique. *Humanidades digitales. La cultura frente a las nuevas tecnologías*. Barcelona: Gedisa, 2018.

Wyatt Danielle; McQuire Scott; Butt Danny. *Public libraries in a digital culture* [en línia]. Melbourne: The University of Melbourne. Research Unit in Public Cultures, 2015. <https://arts.unimelb.edu.au/__data/assets/pdf_file/0005/1867865/PublicLibrariesinaDigitalCulture.pdf> [Consulta: 18 de gener de 2022].

Altres publicacions de la sèrie Cultura

Eines

1 La comunicació de la cultura als municipis

2 Les dades culturals: consideracions ètiques, problemes i oportunitats

3 Reglament del Servei d'Arxiu Municipal

4 Repertori de normes legals per als arxius municipals

5 Els impactes de la cultura: metodologia per a l'estudi dels impactes d'esdeveniments culturals

6 L'equitat en les polítiques culturals. estudi de casos amb metodologia de recerca participativa

7 L'ocupació cultural en l'àmbit públic

8 Enquesta de participació i hàbits culturals

9 Manual de desarrollo de audiencias

10 Manual de desenvolupament d'audiències

Publicacions disponibles a llibreria.diba.cat/