

L'ESTRUCTURA DE LA COMUNICACIÓ DELS AJUNTAMENTS D'OSONA: GABINETS DE COMUNICACIÓ I INTERRELACIÓ AMB L'ENTORN

JORDI SERRAT (Universitat de Vic)
FRANCESC ROMA (Universitat de Vic)
JORDI DE SAN EUGENIO (Universitat de Vic)
XAVIER GINESTA (Universitat de Vic)
XAVIER ROURA (Universitat de Vic)

*The structure of communication of the councils of Osona:
offices of communication and interrelation with the surroundings*

Aquest article radiografia l'estat de la comunicació dels 51 ajuntaments de la comarca d'Osona, amb la voluntat de suggerir quins canvis es poden portar a terme per millorar la seva eficiència i eficàcia i reforçar la seva imatge institucional. Aquest article és fruit d'un acord entre la Universitat de Vic i el Consell Comarcal d'Osona. Mitjançant enquestes, el buidatge dels webs municipals i una mostra tipològica de corporacions on aplicar la metodologia qualitativa (entrevistes semiestructurades i grups de discussió) es radiografia el funcionament de la comunicació informativa, institucional i persuasiva de les diverses corporacions municipals, a partir de dades recollides en el període comprès entre setembre de 2011 i desembre de 2012.

Paraules clau: Osona, ajuntaments, gabinets de comunicació, pàgines web, comunicació institucional, territori.

The article analyses the situation of corporate communication for the 51 local administrative units of the comarca of Osona. The aim is to suggest changes they can apply to improve the efficiency and effectiveness of their communication and how they can strengthen their corporate image. This article is a result of an agreement between the University of Vic (UVic) and the Consell Comarcal d'Osona. Using a quantitative methodology (polls and web content analysis) and a sample of Administrations where a qualitative methodology (semi-structured interviews) has been applied, the article describes how the informative, institutional and persuasive communication works in these local Administrations.

Keywords: Osona, city council, press offices, websites, institutional communication, territory.

Introducció

La comarca d'Osona compta amb 51 municipis. Comunicativament parlant, però, no tots els municipis de la comarca tenen una estructura de comunicació ben definida o com a mínim un treballador responsable de gestionar la comunicació que l'ajuntament emetrà cap a l'exterior i cap als seus departaments i ens associats. En el període analitzat durant aquesta recerca, només set municipis tenen establerta la figura del cap de Comunicació de manera clara amb unes funcions, competències i tasques assignades ben determinades. Molts municipis no tenen capacitat econòmica per poder comptar amb aquest tipus de professionals a causa de les seves dimensions reduïdes i, al final, acaba sent l'alcalde o l'administratiu de l'Ajuntament qui ha de fer de filtre de la informació que arriba i seleccionar quins missatges s'han d'emetre cap a l'exterior.

A més, el nou entorn digital de comunicació ha permès a les organitzacions crear nous canals de comunicació amb els seus públics objectius; més enllà de la tradicional nota de premsa, les organitzacions disposen de tot un seguit d'eines

TIC (Tecnologies de la Informació i la Comunicació) que amplien la seva capacitat comunicativa i, a la vegada, l'exposen més als missatges i agents externs. Davant d'aquest entorn comunicatiu tan actiu i disseminat, el Consell Comarcal d'Osona (CCO) ha detectat que, en alguns casos, s'ha produït una acumulació de missatges als ajuntaments que no s'han gestionat de forma eficient desvirtuant així la imatge de la institució i limitant la seva capacitat de resposta davant de les consultes dels agents del seu entorn.

És per això que el CCO va posar-se en contacte amb la Facultat d'Empresa i Comunicació de la Universitat de Vic en el tercer trimestre del 2011 per plantejar la possibilitat de col·laborar en un projecte d'auditoria i proposta de millores per a la gestió de la comunicació dels 51 Ajuntaments de la comarca.

1. Objectius

L'objectiu general de l'estudi que aquí es presenta, per tant, és realitzar una diagnosi inicial de les diverses estructures que els ajuntaments d'Osona han dissenyat per poder gestionar la comunicació i suggerir quines possibles solucions es poden trobar per millorar l'eficiència en la vehiculació dels seus missatges i el reforçament de la seva imatge institucional, amb el propòsit de buscar, sobretot, una millora en els municipis més petits que no disposen actualment de tècnics professionals específics.

Com és lògic, no és la voluntat d'aquesta recerca alligonar els professionals de la comunicació que estan en actiu treballant en les administracions locals de la comarca i que en són els principals experts com a agents imbricats en el territori. Més aviat del que es tracta és de conèixer la seva experiència —que valorem com un actiu important—, per analitzar des de la complicitat fins a quin punt podrien reforçar-se o ampliar-se les potencialitats comunicatives dels ens locals més desatesos.

Com es detallarà més endavant, la diagnosi que es presenta intenta ser un ajut per saber amb dades científiques com comuniquen els ajuntaments d'Osona, en un sentit ampli i de forma integral: des del missatge que el recepcionista o telefonista dirigeix al ciutadà fins a la comunicació 2.0, passant pel tracte personal directe; des de la informació de servei fins a la informació més persuasiva; des de la gestió dels mitjans de titularitat local fins a la informació que s'envia o es deixa d'enviar a la premsa, entre d'altres aspectes. A més a més, l'estudi també analitza la tipologia de professionals que s'encarreguen de la gestió de la comunicació a cada ajuntament i les tasques que duen a terme i el grau d'implantació de les Tecnologies de la Informació i la Comunicació (TIC) en la gestió de la comunicació d'aquests ens.

2. Metodologia i mostra

La investigació que aquí es presenta va usar una doble mostra. Per a l'aplicació de la metodologia quantitativa (enquestes i buidatge de pàgines web) es va partir de tota la població, és a dir, els 51 municipis de la comarca. Per a la metodologia qualitativa (entrevistes semiestructurades i grups de discussió) es va establir una mostra

tipològica o estratègica, agafant com a punt de partida els resultats de l'enquesta, que va reduir el nombre d'unitats a 10 ajuntaments que es consideren tipus.

Per una banda, les enquestes i el buidatge dels webs¹ van servir per radiografiar l'estructura de comunicació de cada ajuntament i quantificar els diversos usos que es donen als serveis TIC (correu electrònic, web, xarxes socials...), a la vegada que també va servir per valorar les percepcions que tenien els gestors municipals en relació a la gestió de la seva comunicació. Les enquestes i el buidatge dels webs es van portar a terme de forma paral·lela, entre setembre de 2011 (moment que es va fer l'encàrrec) i febrer de 2012. Les enquestes es van dissenyar amb un programari informàtic que permetés enviar-les per correu electrònic a tots els ajuntaments, i es va fer la recollida i el buidatge a través del mateix programari.

Per altra banda, dels resultats d'aquesta enquesta² se'n va extrapolat una mostra estratègica on es va aplicar la metodologia qualitativa, en forma d'entrevista semiestructurada i grups de discussió, per poder conèixer i valorar com els responsables de comunicació dels ajuntaments (regidors, tècnics o periodistes corporatius) s'enfronten diàriament al repte de comunicar internament i externament la gestió de l'Administració.

Les entrevistes es van fer a través d'un model semiestructurat (repetint-ne les preguntes bàsiques a cada entrevistat, però adaptant el guió en funció de les respostes afavorint així un clima d'espontaneïtat), per tal que llavors es poguessin relacionar les preguntes i comparar les respostes en la fase d'interpretació dels resultats. Es van fer quatre entrevistes, corresponents als quatre ajuntaments que tenen més formalitzada una estructura de comunicació: Rosa M. Sanjaume (Vic), Emili Jané (Torelló), Xavier Aumatell (Tona) i Georgina Pérez (Manlleu). Cada entrevista, a més a més, es va acompanyar de l'observació de l'investigador en el lloc de treball de l'entrevistat.

Per la seva banda, per afavorir la participació dels ajuntaments més petits en aquesta recerca, el Consell Comarcal d'Osona va organitzar un grup de discussió al voltant de l'objecte d'estudi. Els participants en aquest grup van ser: Consell Comarcal d'Osona, Ajuntament de Tavèrnoles, Ajuntament de Santa Maria de Corcó (l'Esquirol), Ajuntament de Sant Boi de Lluçanès, Ajuntament de Sant Hipòlit de Voltregà, Ajuntament de Vilanova de Sau i Ajuntament de Gurb.

3. Aproximacions teòriques a la comunicació de les organitzacions

La comunicació és un aspecte essencial a l'hora de gestionar de forma eficient i eficaç qualsevol organització (tant si es tracta d'empreses com d'organitzacions sense ànim de lucre o institucions públiques), perquè es pot considerar el seu «sistema nerviós central» (Costa, 1995: 145). Des d'aquest punt de vista, sembla evident que, si es volen aconseguir els objectius estratègics que l'organització es

1. L'Ajuntament de Santa Cecília de Voltregà no disposava de web en la data de realització de l'estudi. Per tant, s'han analitzat 50 pàgines web.

2. Es van obtenir respostes de 37 enquestes adreçades a la persona que atenia la centraleta de telèfon, 33 de les dirigides al treball de la/el recepcionista de l'ajuntament i, finalment, 36 del gestor web.

marca, el contacte amb el públic ha de ser permanent. Sense oblidar, tampoc, que la comunicació transparent esdevé una exigència democràtica en la societat actual i que en l'àmbit local constitueix un instrument per «facilitar la participació ciutadana i una alternativa a la uniformització de l'oferta informativa» (Costa, 2009: 84-85).

En aquest sentit, i des de l'*stakeholders approach* (Freeman, 1984), una gestió eficient de la comunicació interna i externa permet a l'organització pública encarar de forma proactiva el contacte amb els seus públics —o *stakeholders*—, millorant així les accions portades a terme en les diverses esferes d'actuació que estructuraven la comunicació de qualsevol organització: corporativa, de màrqueting, financera, interna i de crisi (Morales, 2006). Això permet també reforçar la seva imatge i vinculació territorial, a més de satisfer el dret a saber que tenen els seus usuaris.

3.1. Les esferes de la comunicació a les institucions públiques

No obstant això, mentre l'empresa ha de gestionar la relació bilateral productori-client i la posterior compra-venta de béns i serveis, gran part de les accions de comunicació de les organitzacions públiques van destinades al canvi de comportaments i d'actituds dels ciutadans en pro del benefici col·lectiu —per exemple, les campanyes de prevenció sanitàries o de conscienciació ambiental—. Per això, per exemple, en comptes de comunicació de màrqueting —concepte que té un sentit implícit molt economicista— es podria parlar de comunicació persuasiva. Des d'aquest punt de vista, podríem reformular les esferes de comunicació (Morales, 2006) a l'administració de la següent manera:

- 1. Comunicació informativa:** aquest tipus de comunicació dóna informació sobre les dades bàsiques del municipi, l'estructura política de l'Ajuntament i l'emplaçament dels principals centres d'interès.
- 2. Comunicació institucional:** es refereix a la difusió pública d'aquells serveis que els ajuntaments posen a disposició dels ciutadans, la majoria dels quals es desprenen de l'organització del cartipàs municipal quant a àrees funcionals: Urbanisme, Ensenyament, Promoció Econòmica, Medi Ambient, Salut, etc.
- 3. Comunicació persuasiva i emocional:** es refereix a una estratègia de comunicació per atraure l'atenció dels públics i incitar-los a un determinat comportament. No obstant això, en l'era digital i per exigències democràtiques els ajuntaments han hagut de posar en marxa mecanismes per generar feedback amb els seus públics (fòrums, enquestes, xarxes socials o bústies de contacte).
- 4. Comunicació interna:** és aquella que permet el vincle comunicatiu entre les persones que treballen en una organització (posar en coneixement dels treballadors els diversos aspectes i informacions bàsiques per al funcionament de l'organització).

Aquestes quatre esferes es presenten, però, relacionades i interdependents. Així doncs, per una banda, la comunicació informativa, la comunicació institucional i,

finalment, la comunicació persuasiva o emocional serien clarament esferes incloses dins de l'àmbit de la comunicació externa de la institució, aquella que Rubio i Iriso (2010: 9) anomenen comunicació pública: «Un àmbit de gestió dins de l'organització pública que pretén donar a conèixer i posar en valor, d'una manera excel·lent, la seva activitat».

Per altra banda, les mateixes autores assumeixen l'existència de la comunicació interna, que en la gestió de la comunicació externa té un paper essencial «perquè les persones que integren l'organització són, al mateix temps, receptores de les activitats comunicatives i agents de comunicació» (Rubio & Iriso, 2010: 121).

Tenint en compte els diversos àmbits d'actuació dels qui treballen la comunicació de la institució, una de les tasques més complicades de l'administració és dotar-se d'una estructura organitzativa que permeti cohesionar els diversos relats comunicatius que sorgeixen dels seus departaments, cadascun amb recursos i necessitats diverses. La presència d'una direcció de comunicació pròxima a l'esfera jeràrquica més elevada de la institució sembla la manera més lògica de coordinar els diversos interessos de cadascun dels departaments. Ginesta (2009), Palau (2010) i Rubio i Iriso (2010) apunten en aquesta direcció a l'hora de definir una estratègia global de comunicació de l'organització compartida per tots els seus membres i que la presenti com un tot a la societat. A partir de les aportacions dels autors anteriors, sembla lògic presentar la gestió de la comunicació en l'organització a partir de la triangulació següent.

Gràfic 3.1. Triangulació estratègica de la gestió de la comunicació de les organitzacions (Rubio & Iriso, 2010: 122).



Segons es desprèn del gràfic, la unitat central de comunicació (alcaldia), els responsables sectorials o departamentals (regidories) i els responsables dels serveis de comunicació (mitjans propis) han de gestionar conjuntament tres capacitats: identificar i crear continguts, conèixer els públics i tenir el *know-how* operatiu. Ara bé, un ràpid cop d'ull a l'*staff* dels ajuntaments de menys de mil habitants permet comprovar que una única persona pot haver d'atendre les responsabilitats de diverses regidories (fins i tot sense tenir la formació adequada). Molt sovint, a més, no hi ha cap tècnic específic que s'ocupi d'aquesta missió i la institució local improvisa la seva manera de comunicar-se segons les circumstàncies o segons les rutines que s'han anat implantant a cada lloc.

Per tant, moltes vegades, com apunta teòricament Palau (2010: 23), una persona (o fins i tot un perfil compartit entre diversos ajuntaments) pot haver d'assumir la gestió de la comunicació que es desprèn de la institució. En aquest sentit, esdevé necessari analitzar com aquestes institucions més petites afronten els reptes de la comunicació pública en la nova societat de la informació i el coneixement i aborden la construcció del seu propi relat integrat al territori.

3.2. L'anàlisi de la comunicació local dels ajuntaments, un camp de recerca creixent a Catalunya

La necessitat d'aprofundir en l'anàlisi de l'estructura de comunicació dels ajuntaments va ser, ja el 2002, una de les conclusions del treball que Miquel de Moragas i l'equip de l'InCom-UAB van presentar a l'Observatori de la Societat del Coneixement, organitzat per la Diputació de Barcelona. En aquell treball, Moragas et al. (2002: 30) asseguraven que, tot i que l'àmbit local és un dels més actius en la promoció de la societat de la informació, «els ajuntaments individualment no podran afrontar les tasques necessàries per incorporar-se plenament a la societat xarxa [...]. Per això és indispensable la continuïtat de la funció de guia, motor i impuls que duen a terme les administracions públiques i altres consocis supralocals, com Localred».³ A més a més, apostaven per la reconversió digital dels mitjans de comunicació locals i la no externalització de les webs dels ajuntaments. «L'externalització pot ajudar a posar en marxa els projectes, però, a mitjà termini, ha de ser substituïda per una plena integració de les noves rutines de treball en la producció i la gestació de la informació» (Moragas, et al., 2002: 32). També, en la línia d'estudiar l'estructura de la comunicació local, InCom-UAB i Diputació de Barcelona han publicat regularment els seus informes sobre *La comunicació local a Catalunya*, l'últim del 2008, tot i que aquests treballs no entren en l'anàlisi dels gabinets de comunicació municipals: simplement, radiografien les polítiques de comunicació que afecten els ens municipals i l'estat dels mitjans locals i comarcals.

3. Localred és el consorci local format per les administracions locals de Catalunya per actuar, de manera coordinada i unitària, davant el desenvolupament de les xarxes i els serveis de telecomunicacions, així com en l'aplicació de les TIC per millorar l'acció dels governs locals en l'impuls de la societat del coneixement. Són més de 800 els ens locals que formen part del consorci, a més de comptar amb el suport des del seu naixement, el 1997, de les dues entitats municipalistes catalanes: l'Associació Catalana de Municipis (ACM) i la Federació de Municipis de Catalunya (FMC) (Localred.net, 2011).

Una aproximació més concreta a l'estudi de la comunicació digital dels ajuntaments és el treball de l'equip de Miquel Salvador, professor de la UPF. Salvador et al. (2004) van presentar un informe comparatiu de l'estat de les webs dels ajuntaments catalans entre 2000 i 2003 —que van passar del 61,73% al 77,91%—, diferenciant entre pàgines web «d'ajuntament», quan es tractava de webs amb només informació institucional i administrativa, o pàgines de «municipi», quan hi havia informació de caràcter més sociocultural (geografia, història, població...). Aquests investigadors van estructurar l'anàlisi de les webs en quatre dimensions: continguts, disseny, gestió i relacional. És en la dimensió de continguts i relacional on cal parar més atenció pel que fa a aquesta investigació. En tres anys va augmentar considerablement la tramitació en línia i la presència d'espais de comunicació entre administració i ciutadania (enquestes, fòrums...), tot i que la recepció de respostes dels ajuntaments als correus electrònics continuava sent un deure pendent. A més a més, a nivell relacional, es va millorar la relació entre l'ajuntament i les administracions properes a través d'enllaços de les seves webs, a la vegada que augmentava l'autonomia de les webs municipals dels ens supramunicipals (el 33% de les webs tenien servidor propi) (Salvador et al., 2004: 41).

La transparència en la gestió municipal ha estat un altre eix en la recerca en comunicació pública. Aquí, destaca principalment el treball del Laboratori de Periodisme i Comunicació per a la Ciutadania Plural de la UAB, que està treballant en el projecte *Infoparticip@* i que ha avaluat la gestió de la comunicació dels 947 ajuntaments catalans. L'establiment i seguiment d'indicadors —a través dels webs— per «avaluar si les pràctiques de comunicació dels ajuntaments faciliten que la ciutadania plural pugui avaluar l'actuació dels seus representants polítics» és la principal aportació d'aquest projecte (Moreno, Corcoy & Aguilar, 2012). Alguns dels resultats d'aquest treball, en relació al nostre objecte d'estudi, són: només un 9% d'ajuntaments dona informació sobre les competències dels òrgans de govern; només el 4% publica notícies a la web sobre rendiment de comptes dels seus responsables polítics; el 71% de les webs dona informació bàsica sobre el municipi, i puja 3 punts quan parlem dels que en donen informació històrica; el 29% dels webs té accés a les xarxes socials de la corporació i només el 7% publica un contacte amb la persona responsable de premsa, informació o comunicació corporativa (Moreno, Corcoy & Aguilar, 2012).

Davant d'aquesta situació, sembla evident que una auditoria com la que es planteja en aquest estudi pot contribuir a complementar els treballs esmentats més amunt, uns treballs que en el seu moment han estat referents sobre aquest tipus d'estudis a Catalunya. Més enllà del seu interès general, el treball que aquí expossem vol modestament enriquir les recerques sobre comunicació local a la nostra comarca. Cal recordar el paper que, des de fa més de mig segle, han tingut Vic i Osona per anar bastint «un espai comunicacional propi» (Comajoan, 2002: 305); una realitat estudiada des de la perspectiva historiogràfica dels mitjans de comunicació que pot ser ampliada en el camp de la comunicació institucional al segle XXI.

4. Presentació dels resultats

4.1. L'ecosistema mediàtic de la comarca

En el període estudiat, Osona disposa de 162 mitjans (digitals, ràdio, televisió i premsa impresa).⁴ De tot el conjunt, destaquen per la seva presència els mitjans digitals i impresos (amb el 46,9% i el 42,6% respectivament). Pel seu arrelament i història té especial pes el bisetmanari *El 9 Nou*, mitjà de referència del grup mediàtic més potent de la comarca (Premsa d'Osona SA), sense menystenir la capçalera *Osona Comarca* i el digital *Osona.com*, del grup Nació Digital. La descripció de l'ecosistema mediàtic osonenc es complementa amb 14 ràdios i 3 emissores de televisió.

En segon lloc, és important destacar que, en relació a la titularitat, la gran majoria dels mitjans (62,3%) són públics i, per tant, depenen directament, o a través d'empreses participades, d'una administració local. Aquesta tendència és més clara en els webs i la premsa; en canvi, la ràdio i la televisió tenen una major presència de mitjans privats. Cal destacar que les tres emissores de televisió de la comarca (El 9 TV, Canal Català Osona i Canal Taronja) són de titularitat privada.

Taula 4.1.1. Distribució dels mitjans de comunicació de la comarca. Segons titularitat.

Quadre de mitjans	Públics	%	Privats	%	Total
Mitjans digitals	52	68,4	24	31,6	76
Ràdio	8	57,1	6	42,9	14
Televisió	0	0,0	3	100,0	3
Premsa	41	59,4	28	40,6	69
Total	101	62,3	61	37,7	162

Malgrat els mitjans de comunicació públics que les administracions puguin tenir, una de les eines bàsiques per a la gestió de la comunicació d'aquestes administracions locals és la presència en xarxes socials, principalment Facebook i Twitter. En més de la meitat dels casos (27) s'ha de parlar d'una no presència dels municipis osonencs en aquestes les xarxes socials.

4. En aquesta recerca considerem mitjans de comunicació totes les publicacions existents incloent-hi butlletins, revistes (de pagament o gratuïtes), que tinguin una pretensió informativa de proximitat encara que siguin mitjans institucionals no comercials o lligats a una entitat. La base per fer aquest recompte ha estat la investigació del Laboratori de Periodisme i Comunicació per a la Ciutadania Plural, de la UAB, dirigit per la catedràtica Amparo Moreno. Vegeu: <http://labcompública.info/innovacio/mapa-de-mitjans-de-catalunya/>.

Taula 4.1.2. Presència total dels municipis d'Osona a les xarxes socials. Per nombre de comptes a les xarxes socials oberts.

Presència total dels municipis a les xarxes socials	Percentatge	
Cap (0)	27	52,9
1	8	15,7
2	7	13,7
3	4	7,8
4	1	2,0
5 o més	4	7,8
Total	51	100,0

En aquest sentit, la major part de la gent valora positivament l'aportació de la tecnologia digital en la comunicació dels ajuntaments, també dels més petits. Carles Banús, conseller comarcal de Noves Tecnologies i alcalde de Tavèrnoles, considera:

«[L'arribada de les xarxes socials a l'administració pública] és clau. L'1.0 no més vol dir abocar [informació] i que la gent busqui. El 2.0 vol dir parlar i escoltar i, sense les xarxes socials, és gairebé impossible si no vas al bar. El feedback ha de passar per les eines 2.0.»⁵

Un altre informant, Josep Martínez Castro, regidor de Promoció i Turisme de l'Ajuntament de Sant Boi de Lluçanès, també considera:

«...que l'arribada de l'univers digital a l'administració pública ha generat molta més fluïdesa i rapidesa en la circulació de la informació d'interès per als ciutadans.»⁶

Tot i això, hi ha municipis de perfil rural (com per exemple l'Esquirol) que consideren que l'aportació de l'univers 2.0 és molt poc significativa, atès que la presència d'Internet a les llars és considerada anecdòtica.⁷

5. Entrevista presencial feta per a aquesta recerca a Carles Banús, alcalde de l'Ajuntament de Tavèrnoles i conseller comarcal de Noves Tecnologies, el 4 de desembre de 2012.

6. Entrevista presencial feta per a aquesta recerca a Josep Martínez Castro, regidor de Promoció i Turisme de l'Ajuntament de Sant Boi de Lluçanès, el 4 de desembre de 2012.

7. Entrevista presencial feta per a aquesta recerca a Sebastià Riera Cusí, alcalde de l'Esquirol, el 4 de desembre de 2012.

4.2. Descripció de l'estructura de comunicació dels ajuntaments

Si entenem per estructura comunicativa el conjunt de recursos de què disposen els ajuntaments per poder gestionar els seus fluxos de comunicació amb els seus públics, les dades recollides durant aquesta recerca mostren que una tercera part dels ajuntaments d'Osona (17 casos) no disposen de cap mecanisme que pugui complir les funcions que li són pròpies.

D'altra banda, una mica més d'una altra tercera part (20 casos) dels ajuntaments fan recaure aquestes funcions en el que s'ha anomenat estructura informal (és a dir, no disposen d'una figura professional/política que tingui oficialment encarregada la gestió de la comunicació); 7 ajuntaments tenen una figura professional/política que té oficialment encarregada la tasca de gestió de la comunicació, però compartint tasques amb algun altre servei de l'ajuntament; i, finalment, només en 7 casos més es troben les figures del cap o la cap de comunicació o/i un gabinet de comunicació —que només existeix a la ciutat de Vic, capital de la comarca.

4.2.1. El/la cap de comunicació

En aquest sentit, s'observa que el cap de comunicació és una figura molt activa que acostuma a estar estretament relacionada amb el màxim poder de la corporació local: sigui perquè depèn directament de l'alcaldia o sigui perquè, tot i el seu caràcter transversal, aquest càrrec exigeix tenir un tracte directe amb qui mana a l'ajuntament, amb qui regularment es despatxen els temes de manera diària o setmanal, segons el cas. És evident que per comunicar amb competència, cal saber què pensa, què decideix i quina estratègia segueix el màxim mandatari municipal, així com la resta de regidors de l'equip de govern. Malgrat això, de forma més o menys matisada, tots els entrevistats reivindiquen el seu paper com a veu influent en el consistori.

«Nosaltres [l'àrea de comunicació] fem valer sempre la nostra opinió. Això de vegades és un desgast perquè hi ha persones que no ho veuen com tu.»⁸

Aquesta capacitat d'influència sol anar lligada a una certa autonomia professional i al fet que es reconeix la comunicació com un valor.

«Tinc una certa llibertat per gestionar la informació de la manera que jo consideri més convenient. És a dir, el format de l'emissió de les notícies (comunicat, roda de premsa) el decideixo jo; evidentment, de comú acord amb el responsable polític de cada departament.»⁹

8. Entrevista presencial feta per a aquesta recerca a Rosa Maria Sanjaume a l'Ajuntament de Vic, el 4 de maig de 2012.

9. Entrevista presencial feta per a aquesta recerca a Emili Jané a l'Ajuntament de Torelló, el 19 d'abril de 2012.

«En temes d'autonomia no em puc queixar ja que es té en compte el que es diu des de Comunicació. La comunicació és un treball bastant transversal i els caps d'àrea em consulten.»¹⁰

«Hem de defugir la pràctica que hi havia abans, quan en alguns llocs quan es deia: “va... de la Comunicació, se n'ocuparà aquell *nano* que està a Estadística que portarà la Comunicació d'11 a 13 h”. Si ho fa qualsevol, es dona poc valor al fet comunicatiu. Jo reivindico aquesta figura i crec, per la part que em toca, que aquesta és una pràctica molt democràtica amb molt de camí per córrer.»¹¹

Tot i algunes diferències i particularitats o excepcions, a grans trets les funcions i competències dels responsables de comunicació a Osona tenen un denominador comú: es fan càrrec de la relació de l'ajuntament amb els mitjans de comunicació i de protocol i gestionen o intervenen directament o indirecta en els mitjans propis (webs, butlletins). Tot això es materialitza en tasques més concretes que passen pel buidatge de premsa, l'organització d'actes, l'assistència als plens, la participació en campanyes de la ciutat o plans específics, a part d'altres qüestions lligades a la participació ciutadana i a la promoció del municipi. Amb la certesa que la comunicació és una feina que obliga a treballar sense la cotilla dels horaris (han d'estar sempre connectats i disponibles) amb versalitat, flexibilitat i sense una actitud funcionarial.

«En el lloc de treball hi ha unes responsabilitats adquirides. Jo no puc treballar de 8 a 3 i deixar, després, el mòbil al calaix. Si fes això, la meua feina no rutllaria.»¹²

Per poder exercir amb competència la feina de cap de comunicació, els informants d'aquesta recerca coincideixen que és absolutament cabdal conèixer el territori i també la dinàmica dels mitjans. Si el professional de l'ajuntament té sentit de la notícia, és més fàcil que la informació institucional es canalitzi per tal que tingui ressò. Coses tan simples com l'hora en què es convoca els periodistes a una conferència de premsa, o com es gestionen les habilitats comunicatives dels polítics que parlen en públic, són, segons diuen, importantíssimes. En algun ajuntament admeten, però, que hi ha regidors que eviten el contacte amb la premsa perquè temen ser mal interpretats.

Malgrat tenir unes tasques concretes força definides, la figura del cap de comunicació esdevé per naturalesa una mena de calaix de sastre. A Vic —on la demanda informativa és molt més important també per part dels mitjans de comunicació generalistes—, des del gabinet d'alcaldia s'assumeixen, si cal, funcions de portaveu municipal subministrant la informació als mitjans amb atribució reservada.

10. Entrevista presencial feta per a aquesta recerca a Georgina Pérez a l'Ajuntament de Manlleu, el 5 de desembre de 2012.

11. Entrevista presencial feta per a aquesta recerca a Emili Jané a l'Ajuntament de Torelló, el 19 d'abril de 2012.

12. Entrevista presencial feta per a aquesta recerca a Georgina Pérez a l'Ajuntament de Manlleu, el 5 de desembre de 2012.

Així, els periodistes empren en el redactat de les seves cròniques la fórmula lingüística *fonts de l'ajuntament indiquen que...*, sense especificar el nom o el càrrec de qui els passa aquella informació. En els altres ajuntaments consultats, a voltes el cap de premsa ha de fer de tot: des de repartir cava en una festa i recollir els endolls d'un muntatge o acte cívic fins a qüestions del tot estratègiques i cabdals com decidir o intervenir en el lema promocional de la ciutat. Una multiplicitat de tasques que en ocasions genera una certa dispersió.

El fet que ocasionalment els responsables de comunicació hagin de fer tasques gairebé de brigada no hauria de fer-nos pensar, equivocadament, que la comarca té un perfil baix quant a noticiabilitat municipal i que la informació que donen els ajuntaments és sempre purament folklòrica (actes de festa major, aplecs i arros-sades) o d'interès veïnal tancat en un barri. Igualment es gestionen situacions de crisi (polèmica pel padró a Vic, reaccions del govern espanyol davant les mocions sobiranistes, mobilitzacions a Tona pel tancament de l'escola...) amb presència de notícies a la premsa catalana i fins i tot espanyola. En aquest sentit, la notorietat pública que ha adquirit l'alcalde Josep Maria Vila d'Abadal pel seu posicionament crític amb Unió Democràtica i pel seu discurs independentista ha fet augmentar la feina comunicativa de l'Ajuntament de Vic i ha eixamplat l'agenda de contactes.

En el període observat, l'Ajuntament de Vic ha celebrat entre 5 i 15 actes municipals a la setmana, ha enviat una mitjana de 9 notes de premsa setmanals (inclou convocatòries) i ha convocat fins a 5 rodes de premsa cada setmana, amb el benentès que aquestes dades oscil·len depenent de l'època de l'any i dels temes que marquin l'actualitat local en cada moment o dels esdeveniments previstos (fires, festes, mercats etc.).

Els altres ajuntaments estudiats tenen menys activitat, en comparació amb Vic, en tractar-se de municipis més petits i amb menys recursos per comunicar. A tall d'exemple, esmentem que a Torelló es van redactar 280 notes de premsa l'any 2011 o que a Tona es fan un màxim de 5 rodes de premsa anuals. D'altra banda, l'any 2012 l'Ajuntament de Manlleu va fer 242 notes de premsa, 8 dossiers i 35 convocatòries. La diferència s'explica també, a parer dels convocants, per raons de centralisme comunicatiu. És a dir, segons els informants entrevistats, els mitjans cobreixen millor el terme municipal de Vic que la resta de localitats osonenques. En determinats ajuntaments es troben que si organitzen una roda de premsa només hi assisteixen les televisions locals per captar imatges, ja que els mitjans escrits ho cobreixen a distància o de vegades es limiten a «tallar i enganxar» la nota de premsa que els ha estat enviada. Així ha passat a voltes a Torelló, que l'any 2011 va fer 17 rodes de premsa —la meitat que l'any 2011— en constatar que cada vegada compten amb menys periodistes mobilitzats:

«Tres anys enrere, una roda de premsa volia dir 8 mitjans. Ara, si en vénen 4 ja és tot un èxit. Ens trobem que hi ha mitjans que, per la migradesa de recursos, no desplacen ningú i no vénen mai.»¹³

13. Entrevista presencial feta per a aquesta recerca a Emili Jané a l'Ajuntament de Torelló el 19 d'abril de 2012.

És evident que la tenalla de la crisi afecta les empreses periodístiques, però també els ajuntaments estan veient amb tanta o més intensitat com es redueixen els seus pressupostos en comunicació. Això ha fet que desapareguin mitjans propis com la revista *Vic.cat* o que els tècnics en comunicació hagin d'optimitzar recursos amb fórmules imaginatives. És el cas de Tona, on elaboren el seu butlletí a cost zero (queda assumit per despesa corrent municipal) quan abans es pagaven 1.500 € a la impremta i 600 € al dissenyador. En la mateixa línia d'austeritat, l'Ajuntament de Vic ha deixat de llogar serveis de megafonia per a actes públics amb la premsa o ha suprimit tots els càterings i aperitius que tradicionalment es feien a la Sala de la Columna.

Taula 4.2.3. Estructura comunicativa dels Ajuntaments de la comarca d'Osona. Font: elaboració pròpia.

Estructura comunicativa dels ajuntaments		Percentatge
Gabinet de Comunicació	1	2,0
Cap de Comunicació	6	11,8
Tasques compartides	7	13,7
Estructura informal	20	39,2
Res	17	33,3
TOTAL	51	100,0

4.2.2. El personal d'atenció directa al públic

La comunicació no recau, però, únicament en els tècnics qualificats dels grans ajuntaments, perquè lògicament també existeixen altres recursos humans que comuniquen des de punts estratègics de cada consistori. A nivell ciutadà, pren especial importància la comunicació que arriba des dels punts d'atenció públics.

Pel que fa al personal que s'encarrega directament de l'atenció al públic, al marge dels qui treballen la relació amb els mitjans de comunicació, aquesta estructura es conforma amb una gran coincidència entre les figures que atenen el telèfon i fan la recepció cara a cara dels ciutadans i ciutadanes (74,5% dels casos). En 9 casos, a més a més, aquests dos rols es combinen amb el manteniment de la pàgina web municipal.

Taula 4.2.4. Personal d'atenció directa al ciutadà. Per tipologies. Font: elaboració pròpia.

Personal als ajuntaments	0	1	2	3	4 o més	Total
Nombre de persones al telèfon	0	21	16	9	5	51
Nombre de persones a la recepció	0	27	13	8	3	51
Encarregats de manteniment web	4	31	12	1	3	51

Taula 4.2.5. Personal d'atenció directa al ciutadà. Segons coincidència de funcions. Font: elaboració pròpia.

Són les mateixes persones?		Percentatge
Cap coincidència	4	7,8
Telèfon i recepcionista	38	74,5
Telèfon, recepcionista i informació en línia	9	17,6
Total	51	100

Aprofundint les dades detallades en les taules que figuren a sobre d'aquestes línies, en el servei de recepció dels ajuntaments de la comarca normalment hi treballa una sola persona que s'encarrega d'atendre els ciutadans. El més habitual és que aquests serveis estiguin disponibles els matins dels dies laborables.

Si es considera un indicador de l'eficàcia del servei el fet que s'aconsegueixi posar en comunicació la persona que es presenta a l'ajuntament i la persona o servei que cerca, cal dir que es considera que les estructures de recepció són eficaces en el 100% dels casos. A més a més, en una gran majoria d'ocasions les persones que acullen les demandes actuen escoltant les peticions dels ciutadans i ciutadanes, ja que només en pocs casos s'adrecen directament a la persona responsable del tema que volen tractar.

Així mateix, les persones que gestionen aquests serveis consideren que la comunicació amb el seu ajuntament és bona o molt bona i pensen que els usuaris i usuàries en tenen la mateixa valoració. En aquest sentit, quan se'ls demana quins són els principals problemes per atendre les demandes d'informació que han de gestionar, més de la meitat dels casos afirmen no tenir cap problema. La resta és una amalgama de respostes de les quals només sobresurt l'excés de feina i la impaciència d'alguns usuaris i usuàries. De tota manera, la majoria de persones es considera que solen tenir un comportament educat.

A les centraletes dels ajuntaments estudiats normalment hi treballa una sola persona o, en menor mesura, dues. Els horaris en què es pot contactar telefònicament amb els ajuntaments són els dies laborables, normalment al matí, i en alguns casos també a la tarda. En aquest cas, també es considera que la majoria de demandes són canalitzades a la persona adequada. Els usuaris i usuàries —es diu— no acostumen a ser els mateixos, sinó que van variant en la majoria de casos; tant s'hi troben persones del mateix poble com de fora. Normalment són homes i dones de mitjana edat.

No obstant això, els mitjans de comunicació no compten amb un telèfon especial per atendre les seves demandes, excepte en els set casos que s'han detectat on els ajuntaments disposen d'un cap de comunicació o gabinet de comunicació. Des del Gabinet d'Alcaldia de Vic, es diu que atenen diàriament 7 o 8 demandes d'informació dels mitjans i de vegades més de 10 o 12: «El dia a dia se'ns menja; una

sola trucada et pot complicar tot un matí».¹⁴ A més, procuren cuidar la relació personal amb els periodistes que segueixen l'actualitat local amb trobades informals, cafès o dinars per afavorir el coneixement mutu i parlar amb més proximitat.

Segons les enquestes fetes en la recerca, tampoc no sembla que majoritàriament la premsa es posi en contacte amb els ajuntaments petits per la centraleta telefònica. En aquest sentit, es pot plantejar la hipòtesi que la premsa contacti directament amb les regidories o les alcaldies, les coordinades de les quals formarien part de l'agenda de contactes dels professionals de la comunicació de la comarca. En tot cas, es veu que hi ha una relació directa del periodista amb la font, sense intermediaris. O bé que la relació és reactiva per part de la premsa: els mitjans de comunicació es posen en contacte amb els municipis «quan el mitjà està interessat en algun tema» —diuen alguns enquestats—, quan hi ha alguna notícia o succés especial o en moments especials, com per exemple la Festa Major o les convocatòries electorals. De les dades obtingudes se n'extreu la conclusió que només en dos casos aquest contacte forma part de la rutina habitual de funcionament de la institució en la centraleta telefònica. Potser per això, en la majoria de casos (74%) no es destaquen problemes en la relació entre qui atén les consultes a l'ajuntament, per telèfon, i els professionals dels mitjans de comunicació.

El que no queda clar és si les persones que fan servir el servei de telefonia municipal estan ben informades o mal informades, perquè els resultats que s'obtenen en les dues preguntes que es van formular són ambigus. Això no treu que la majoria de persones (treballadors municipals) que van contestar l'enquesta (86%) consideri que la comunicació telefònica del seu ajuntament és bona i que així ho percep la ciutadania (86%).

Pel que fa a la gestió dels webs, la majoria de municipis compten amb una sola persona que s'ocupa d'aquestes tasques (un administrador web o *webmaster*), tot i que en 12 casos aquest rol és executat per dues persones. En el 94% dels casos es considera que la majoria de demandes que arriben a través d'Internet es canalitzen a la persona adequada.

Una dada interessant és la constatació que la majoria dels ajuntaments (63%) reben menys de 5 correus electrònics amb demandes d'informació al dia. Se suposa que això és així perquè la ciutadania es comunica directament amb la persona que li interessa i, per tant, la seva demanda no passa per la bústia general de l'ajuntament. De tota manera, aquesta suposició contradia l'opinió dels *webmasters* enquestats, que creuen que la majoria de persones es dirigeixen a aquestes adreces generals abans d'accedir als correus particulars de les persones amb qui volen establir comunicació (resposta que està en correlació amb el fet que es creu que les persones no coneixen el correu electrònic particular de cadascuna de les regidories o àrees). Les dades quantitatives coincideixen amb la informació extreta de les entrevistes i posen en relleu una paradoxa important: cada dia la informació digital agafa més força, però al mateix temps el ciutadà participa poc en línia. Fins i tot en els ajuntaments mitjans o grans es registren poques demandes d'informa-

14. Entrevista presencial feta per a aquesta recerca a Rosa Maria Sanjaume a l'Ajuntament de Vic, el 4 de maig de 2012.

ció via correu electrònic a la bústia d'entrada institucional, tot i que els webs són cada cop més consultats. És il·lustrativa la dada recollida del web de Torelló, amb puntes de 60.000 visites mensuals mentre la bústia del correu institucional tan sols rep una mitjana de 3 correus electrònics de mitjana a la setmana.¹⁵

Tot sembla indicar que no hi ha un patró de persona que fa servir els serveis en línia, sinó que el seu perfil varia molt, tot i que se suposa que són majoritàriament del mateix poble i d'una franja d'edat similar. Tampoc en aquest cas no es percep l'existència de cap problema especial per atendre aquestes demandes d'informació (60% dels casos), i encara menys en el moment de contactar amb la premsa (68%).

Parlant precisament de la relació amb la premsa, cal dir que no hi ha un patró comú per comunicar-se amb l'ajuntament mitjançant la xarxa: hi ha tants casos que diuen que s'hi posen en contacte regularment com que diuen que no ho fan (i els mateixos que contesten «depèn»). Quan aquest contacte en línia es produeix, el canal més habitual és el correu electrònic (65%). Destaca, precisament, el nul ús de les xarxes socials (0%) durant el període estudiant. Ara bé, en la majoria dels casos, la comunicació municipal 2.0 es considera que és bona (62%) i es creu que així ho valora la ciutadania (82%).

Aquesta satisfacció 2.0 caldria matisar-la. En els ajuntaments de les viles amb més població es detecta que hi ha una certa desorientació, ja que constaten que les xarxes socials provoquen fugues de dades. En conseqüència, el missatge corporatiu, quan no passa pel gabinet de premsa, perd coherència institucional. S'arriba a l'extrem fins i tot que en els plens municipals es duplica allò que està succeint a la sala per culpa (o gràcies) al Twitter. D'una banda hi ha el «ple real», amb les intervencions dels regidors, i d'altra banda el «ple virtual», que també cobreix la premsa i també té ressò mediàtic, construït a partir de les piulades o comentaris que puguin fer els polítics des dels seus seients amb els telèfons intel·ligents mentre es desenvolupa la sessió.

«El tema dels *timings* és dels més preocupants. De vegades passa que hi ha un tema que hem decidit que es farà públic en un determinat moment. Algú, però, sense saber que nosaltres hem pres aquest acord, de bona fe l'avança des d'un Twitter de l'Ajuntament. La fuga d'informació en xarxes social és brutal. Et *foto enlaine* la feina del Gabinet de Comunicació.»¹⁶

«Hi va haver una temporada que, de cop, tothom obria facebook o twitters en nom de l'Ajuntament: que si l'àrea de no sé què, que si el taller de més enllà... No és això! No pertoca a l'Ajuntament de fer un tuit, per exemple, per dir que queden places per un tast de gintònics un divendres al vespre! Aquí ens vam haver de quadrar! Ara, tenim uns criteris sobre què es pot penjar i què no, sobre quines informacions es retuitegen, etc. Però ho hem de repassar, és clar.»¹⁷

15. Entrevista presencial feta per a aquesta recerca a Emili Jané a l'Ajuntament de Torelló, el 19 d'abril de 2012.

16. Entrevista presencial feta per a aquesta recerca a Rosa Maria Sanjaume a l'Ajuntament de Vic el 4 de maig de 2012.

17. Entrevista presencial feta per a aquesta recerca a Georgina Pérez a l'Ajuntament de Manlleu el 5 de desembre de 2012.

Per aquesta raó, cada cop més els ajuntaments es plantegen com protocolaritzar l'ús del Twitter, que sembla que està convertint-se en un instrument útil per a informació més lligada a la immediatesa en àrees com la policia local (avisos, incidents, talls de carrers...) i no tant per a la comunicació habitual, que pot generar distorsions en els missatges buscats. Per altra part, i lligat amb la policia, es detecta que hi ha ajuntaments que dosifiquen la informació policíaca que s'envia a la premsa i només informen d'alguns successos si existeix una demanda prèvia del periodista per així evitar —diuen— l'alarma ciutadana. D'altres, en canvi, opten per la transparència total, exceptuant temes tabús com els suïcidis, dels quals ningú no informa mai. A tall d'exemple citem que l'Ajuntament de Manlleu va fer l'any 2012 un total de 29 comunicats policíacs:

«Cada dimarts passem un comunicat de la policia. És evident que si hi ha robatoris a Manlleu no ho podem amagar i n'informem. Si nosaltres no donéssim aquesta informació, després els mitjans la buscarien per un altre lloc i sortiria publicat només el que ha explicat la veïna. Per això, jo prefereixo facilitar la versió de l'Ajuntament: per evitar que d'una coseta petita se'n faci una pilota gegant. Són aquells rumors que fan molt mal.»¹⁸

Si bé la transparència és encara una de les assignatures pendents a moltes administracions, no es pot negar que per part d'alguns professionals hi ha voluntat decidida de fer passes endavant per aconseguir que coses tan normals com les retribucions que cobren els regidors o la informació econòmica dels consistoris sigui pública. Sense oblidar que els experts en comunicació haurien de conèixer els projectes des de la seva gestació inicial i no solament en la fase final a l'hora de vendre'ls a l'opinió pública per poder exercir amb competència la seva feina.

«S'hauria de millorar la manera d'informar del pressupost municipal o del tancament de l'exercici. No es tracta de dir: capítol 1, tants milions d'euros; capítol 2, tants milions... ja que això la gent no ho entén. El que vol saber el ciutadà és amb què ens gastem el pressupost: quants diners destinem a arreglar carrers i quants diners destinem cap a un altre concepte. Crec que hauríem de ser més valents.»¹⁹

En sintonia amb la mateixa filosofia, l'Ajuntament de Manlleu ha posat en marxa, l'any 2012, iniciatives destacades en l'àmbit de la comunicació com un «manual antirumors exprés», distribuït a les entitats en el pacte pel civisme de la ciutat, amb l'objectiu de desmentir informacions falses com, per exemple, que els immigrants reben vals de regal i que gaudeixen de descomptes econòmics en els supermercats. Una altra acció pro transparència és la difusió dels plens en directe via *streaming* que fa, per exemple, l'Ajuntament de Vic.

18. *Ibidem*.

19. *Ibidem*.

4.3. Quina informació ofereix l'administració? L'anàlisi dels webs dels ajuntaments

Aquesta secció servirà per descriure la tipologia d'informacions que es poden localitzar en els webs dels ajuntaments osonencs. Tal com s'ha especificat en el marc teòric, la comunicació de les administracions locals es treballarà en funció de tres tipologies bàsiques: informativa, institucional i, finalment, persuasiva-emocional. Es deixarà per a altres investigacions la comunicació interna.

4.3.1. Comunicació informativa

Pel que fa a la comunicació informativa, l'estudi dels webs dels 51 municipis que formen la comarca deixa veure grans disparitats en el cobriment de determinats temes. Així, hi ha temàtiques que apareixen en la majoria de webs, entre elles les dades de població, la història i els símbols del municipi, el plànol municipal, informació sobre restauració o l'organigrama municipal. Per contra, altres temes són tractats només en casos minoritaris. Entre aquests, cal destacar aspectes que no són presents en tot els municipis (mercats, cinemes o teatres o l'organització territorial); en no tenir cinema o mercat municipal, per posar dos exemples, al municipi, les dades absolutes donen una imatge una mica esbiaixada de la realitat. En canvi, no passa el mateix en els temes que són presents a tots els municipis i que no apareixen en tots els webs. En aquest sentit, els temes que més destaquen per la seva absència, en els ajuntaments petits i durant el període observat, són fonamentalment dos: la informació econòmica sobre el municipi i la composició dels òrgans de govern.

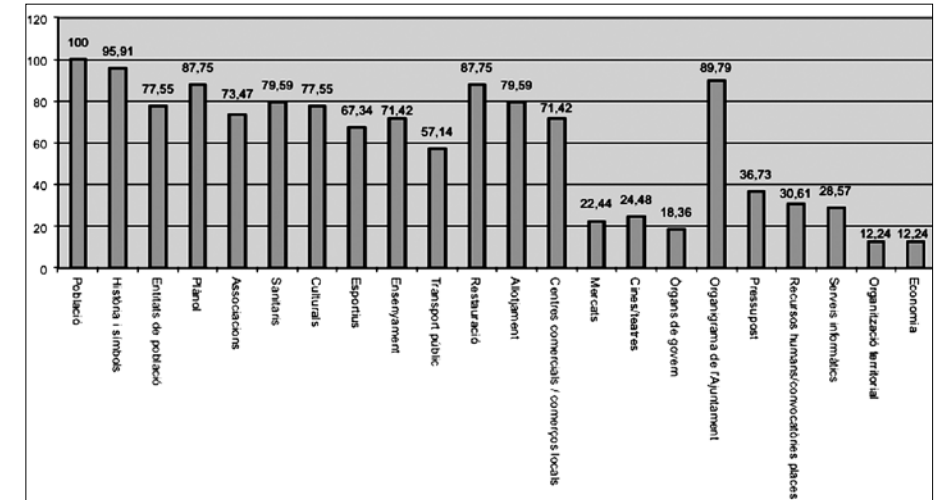
Sembla que aquesta mancança podria no respondre a una limitació tècnica o d'infraestructura, sinó que s'hauria d'interpretar com una manca d'interès per aquests temes o, el que és el mateix, poca cura en la transparència de l'administració. També sostenim la hipòtesi que, contràriament al que es podria pensar, la informació per a la transparència de l'administració (composició dels ens locals, pressupost anual, etc.) s'interpreta, en alguns casos, en clau de comunicació política de to propagandístic. És per això que alguns responsables de comunicació consultats comenten que aquesta informació s'escapa de l'interès ciutadà, ja que es tracta d'informació d'organitzacions polítiques.

La informació sobre l'economia municipal i el funcionament dels òrgans de govern esdevé essencial per al control per part de la ciutadania de la qualitat democràtica municipal, com bé han assenyalat estudis previs com el d'*Infoparticip@*, de la Universitat Autònoma de Barcelona (Moreno, Corcoy & Aguilar, 2012). L'absència d'aquests temes en els webs municipals permet plantejar la hipòtesi d'un desinterès per abordar obertament temes de governança local.

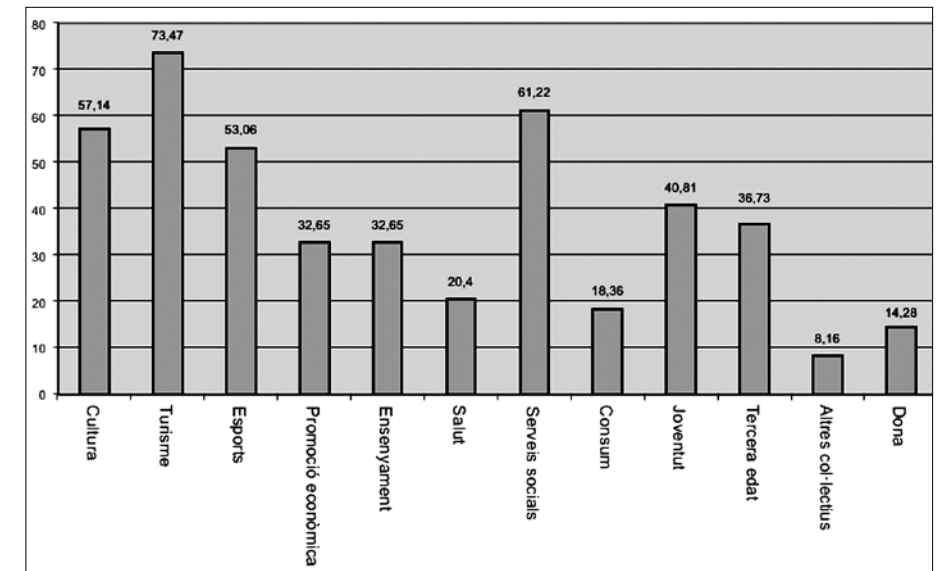
4.3.2. Comunicació institucional

Quant a la comunicació institucional, cal destacar que no hi ha cap tema que estigui present en més de tres quartes parts dels webs municipals. En aquest sentit, la comunicació institucional més present versa sobre temes de turisme (73% dels webs), seguida dels serveis socials (61%). En canvi, per la banda baixa, destaquen

Gràfic 4.3.1. Comunicació informativa. Tipologia de missatges. El percentatge indica el nombre d'ajuntaments que disposen d'informació de la categoria especificada. Nombre de webs analitzades, 50. Any 2012. Font: Elaboració pròpia.



Gràfic 4.3.2. Comunicació institucional-serveis a les persones. Tipologia de missatges. El percentatge indica el nombre d'ajuntaments que disposen d'informació de la categoria especificada. Nombre de webs analitzades, 50. Any 2012. Font: Elaboració pròpia.



per la seva poca presència els temes relacionats amb la dona o altres col·lectius, i el consum.

En relació amb la presència de la comunicació institucional en temes de serveis urbans sobresurten els concursos i anuncis públics i les qüestions relacionades amb les taxes i recaptació, com les més presents. Segurament, aquesta posició deu derivar de l'imperatiu administratiu de fer públics els processos oberts en aquests àmbits. Per la banda baixa, destaquen els temes d'habitatge o guàrdia urbana, seguits pels temes de participació. Aquest darrer punt torna a posar sobre la taula la poca importància que es dona en aquests webs a la gestió de la governança.

4.3.3. Comunicació persuasiva i emocional

En el terreny de la comunicació persuasiva, la majoria d'ajuntaments (més del 85%) disposa d'un apartat per a les notícies d'actualitat. No obstant això, tal com s'ha apuntat, l'entorn 2.0 obliga l'organització a ser permeable als interessos dels seus públics. Per això, és destacable que més del 97% d'ajuntaments també disposa de bústia de contacte. En canvi, destaquen per la seva poca presència els contactes amb la persona encarregada del servei de premsa, els fòrums, les enquestes i els enllaços a les xarxes socials.

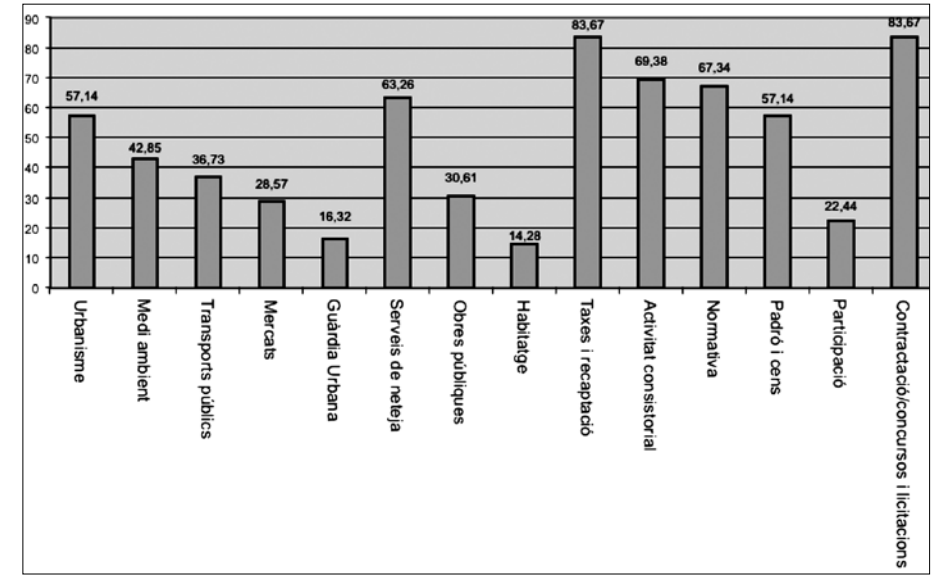
La poca presència de fòrums i enquestes podria tornar a posar sobre la taula les reticències de l'administració a rebre queixes dels seus ciutadans. La poca presència dels enllaços a les xarxes socials podria interpretar-se com un desconeixement de la utilitat d'aquests canals de comunicació i dels beneficis que podria aportar a la institució. La manca d'un formulari de contacte adreçat a la premsa és un tema certament delicat del qual caldrà parlar més endavant. D'entrada, es podria interpretar com una certa desconfiança cap als mitjans de comunicació socials, que potser serien vistos com a reveladors de temàtiques considerades fins a cert punt reservades. De tota manera, també es podria pensar que els canals de comunicació estan oberts i en funcionament sense passar per aquest aspecte de la pàgina web municipal, sobretot tenint en compte que gairebé el 40% dels ajuntaments de la comarca tenen una estructura comunicativa informal (vegeu taula 4.2.3).

Un altre factor que explica la prudència o la lentitud d'alguns ajuntaments a desenvolupar eines digitals més potents té a veure amb l'anomenada esquadra digital generacional. És a dir, encara existeix un grup de ciutadans considerable que, principalment per raons d'edat, no és usuari digital. Per aquest motiu, la comunicació en suport paper, les clàssiques bustiades amb fulls informatius, o les entrevistes personals amb l'alcalde i els regidors continuen sent un canal comunicatiu insubstituïble,

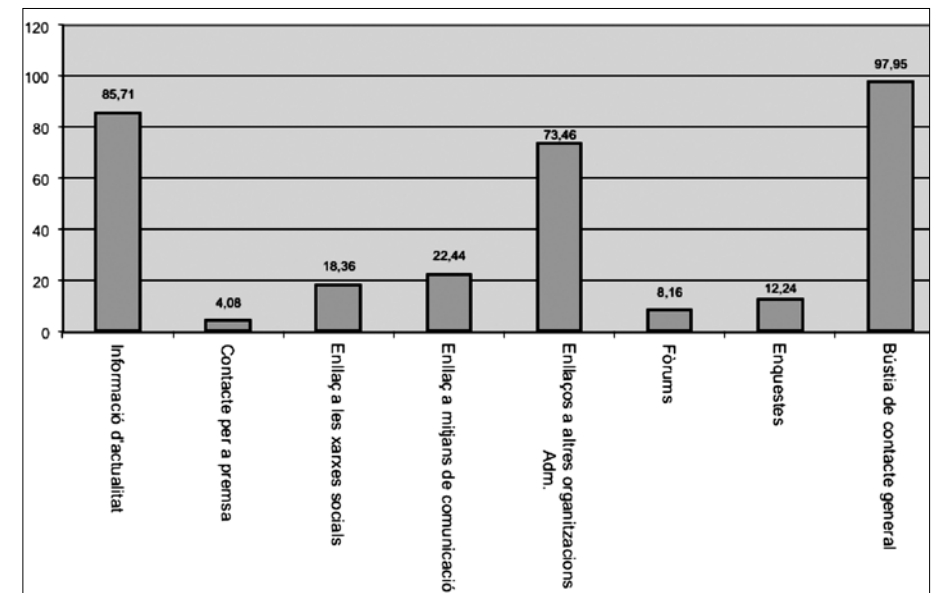
«El paper funciona. És el que s'ha fet sempre. És la manera més eficaç d'arribar a tothom perquè t'assegures que va casa per casa. Quan hem de complementar la informació del butlletí municipal generem la carta de l'alcalde que també es bustia casa per casa. Això és infal·libre. Estàs segur que arribes.»²⁰

20. Entrevista presencial feta per a aquesta recerca a Xavier Aumatell a l'Ajuntament de Tona, el 2 de maig de 2012.

Gràfic 4.3.3. Comunicació institucional-serveis urbans. Tipologia de continguts. El percentatge indica el nombre d'ajuntaments que disposen d'informació de la categoria especificada. Nombre de webs analitzades, 50. Any 2012. Font: Elaboració pròpia.



Gràfic 4.3.4. Comunicació persuasiva. Tipologia de continguts. El percentatge indica el nombre d'ajuntaments que disposen d'informació de la categoria especificada. Nombre de webs analitzades, 50. Any 2012. Font: Elaboració pròpia.



«Quan em diuen que hem de descartar el paper i penjar bàners per a campanyes publicitàries jo els dic que no; que encara no estem preparats com a societat. En el moment que renunciem al paper ens estem oblidant del 30% o del 35% de la població. La comunicació virtual, en un segment de la població, encara no és majoritària. Mentre es mantingui aquest trànsit i no hi hagi un acord per apuntar-nos tots a un carro informatiu únic, hem de fer aquest esforç per ser presents a tot arreu.»²¹

Des de l'Ajuntament de Tona recorden que el fenomen «ara que et veig» (una expressió que serveix per il·lustrar el to informal amb què alguns ciutadans es dirigeixen a la institució quan es troben l'alcalde pel carrer) continua sent un canal de comunicació vàlid. Tots els consistoris mantenen, però, les entrevistes personals —amb cita prèvia i formalitzades degudament— com una pràctica més estesa per atendre els veïns de la població.

4.4. *Què demanen els ciutadans? Recepcionistes, telefonistes i webmasters. La porta d'entrada a l'Administració local*

Els temes predominants en les demandes d'informació, tant presencialment com per Internet o per via telefònica, són l'urbanisme i les obres, i els temes relacionats amb l'alcaldia (que en tots els casos suposen entre el 10% i el 20% del total). Els assumptes relacionats amb la neteja i la brigada d'obres també són importants (entre el 8% i el 13% del total). Així mateix, per sobre del 5% del total queden les festes i els equipaments bàsics, les noves tecnologies i el lleure (en el cas de les pàgines web) i l'ensenyament (sobretot en la comunicació telefònica). En conjunt, es pot dir que la meitat de la comunicació que circula per aquests tres canals fa referència a aquests temes.

De tots aquests temes, aquells on es creu que resulta més fàcil donar una resposta són també l'urbanisme i les obres, la neteja, l'alcaldia i les qüestions de festes i cultura. Com es veu, hi ha una coincidència entre els temes més demandats i aquells on resulta més fàcil donar una resposta. Això permet començar a pensar en un hipotètic bon funcionament i valoració general de les estructures comunicatives. De tota manera, aquesta coincidència, que a priori semblaria positiva, caldrà que sigui verificada a partir d'altres dades, perquè es podria pensar que és precisament el fet que els serveis d'informació municipals puguin resoldre els dubtes que es plantegin en aquests temes el que ha fet que aquests es converteixin en majoritaris (per dir-ho de manera planera: els temes que per experiència o suposició es pensa que no poden ser resolts per aquests mecanismes ja no arriben a plantejar-se als serveis d'informació estudiats).

En aquest sentit, els problemes amb major dificultat de trobar resposta, tant des de la recepció com des de la centraleta o els webs, són també l'urbanisme i les obres, i les qüestions que no tenen a veure amb el poble o temes de seguretat i ordre públic.

21. Entrevista presencial feta per a aquesta recerca a Emili Jané a l'Ajuntament de Torelló el 19 d'abril de 2012.

Si dels temes que estructuraven la comunicació es passa a l'estudi dels motius de les demandes, es té la sensació que la major part de les interaccions que es produeixen en aquest àmbit són precisament aquelles actuacions pròpies dels «porters» (*gatekeeper*), és a dir, accions puntuals que no arriben al destinatari final sinó que es converteixen en gestions necessàries per continuar la interrelació amb l'administració local. El cas paradigmàtic és el de les recepcions, on es presenten les instàncies que obren la porta o permeten la continuïtat d'un procés administratiu (25% del total de la comunicació en aquest punt d'accés). No deixa de ser significatiu que el segon motiu en aquest punt d'accés sigui la demanda d'entrevistes (17%), una actuació que suposa també la continuïtat posterior de la relació entre administració i administrats. Com que les instàncies no es poden presentar per telèfon, en aquest àmbit la demanda d'entrevistes es queda en segon lloc, amb el 27% del total, molt a prop de les respostes a qüestions puntuals. Aquesta demanda es manté també en les interaccions produïdes mitjançant les pàgines web (20%).

En l'altre extrem tenim les qüestions puntuals, que són vehiculades preferentment per telèfon o per Internet (al voltant del 30% en tots dos casos), mentre que l'eina per excel·lència per fer reclamacions i queixes és Internet. D'aquesta manera, les queixes perden pes a mesura que la interacció cara a cara es fa més present (baixen fins al 16% a la centraleta i es queden en el 12% a recepció), fet que podria indicar una desconfiança en la resposta obtinguda davant de la queixa, tot i que aquest comportament també podria respondre a un càlcul racional de costos i beneficis. En tot cas, en la nostra cultura, les reclamacions o peticions d'informació puntuals i, també, les queixes són percebudes com a actuacions que acaben en elles mateixes i que no es pensa que hagin de tenir continuïtat més enllà del moment en què es formulen.

En conjunt, les recepcions, centraletes o pàgines web estudiades es converteixen en els portals d'entrada del ciutadà a l'administració local, perquè entre les funcions principals que realitzen s'hi troba la gestió de les demandes d'entrevistes (comuna als tres casos) o la gestió d'instàncies (en el cas de les recepcions, que actuen així com a registres administratius). Són, també, un canal de formulació de queixes important, tot i que menys utilitzat. Pel fet que actuen com a portes d'accés als sistemes comunicatiu i administratiu municipals, s'haurà de tenir molt present aquests punts a l'hora de gestionar la comunicació, evidentment, però també la imatge que aquests punts d'entrada donen de tota l'estructura municipal. Són aquests punts els que emeten cap a fora una sensació, real o no, de bon o mal funcionament de tota l'estructura municipal. El paper de les persones que gestionen la comunicació en aquests àmbits és essencial per aconseguir una comunicació fluida i veraç. En aquest sentit, podria formular-se una certa preocupació pel fet que la majoria d'aquestes tasques queden a mans d'una estructura informal o de persones que comparteixen la gestió de la comunicació institucional amb altres tasques dins de l'administració municipal.

La sessió feta al Consell Comarcal va reforçar aquesta apreciació del paràgraf anterior. De fet, es va constatar la dificultat dels ajuntaments més petits per poder gestionar el flux de comunicació amb els seus públics objectius, gairebé sempre vehiculat a través de l'administratiu/a únic/a de la corporació o l'alcalde. El que es desprèn de tot plegat, és que la gestió de la comunicació es comparteix amb la resta d'assumptes i, en general, amb el dia a dia d'una administració local. Per tant,

els informants consideren que els ajuntaments més petits, moltes vegades, deixen de comunicar fets i esdeveniments rellevants i que contribuirien a la construcció d'una imatge de marca territorial, perquè queden en segon terme davant d'altres necessitats ciutadanes.

5. Conclusions de l'estudi

La radiografia de l'estat de la comunicació en els 51 ajuntaments d'Osona presenta un panorama molt divers que respon a les característiques de cada municipi, segons quines siguin les seves dimensions i els recursos humans o econòmics que hi destini. En general, es constata una certa dispersió en la canalització de la informació enviada des de l'administració local o sol·licitada per la població. Aquesta dispersió s'explica, en part, perquè els fluxos cada cop operen més en malla i les fugues d'informació són més difícils de controlar (en ajuntaments grans), o perquè no hi ha cap professional que s'ocupi de vetllar per la coherència del missatge corporatiu (en ajuntaments petits).

De l'observació feta, s'evidencia que l'Ajuntament de Vic té una estructura comunicativa potent que no és comparable als altres consistoris osonencs. D'altra banda, existeixen ajuntaments mitjans —com Manlleu, Tona o Torelló—, que també disposen de la figura del cap de comunicació amb unes competències i unes tasques ben definides, sobretot pel que fa a la relació amb la premsa, el protocol, la participació ciutadana o la promoció de la ciutat, si bé varia en cada cas. Així mateix, destaca que hi ha 17 ajuntaments sense cap mecanisme de comunicació articulat i 20 que tenen una estructura informal.

Malgrat tots els esforços reconeguts, la dispersió esmentada —que no necessàriament s'ha de llegir sempre en clau negativa— s'observa a Osona amb les dades recollides. Només mirant les demandes d'informació, ja apreciem que els temes més sol·licitats (urbanisme, obres o alcaldia) no superen el 20% del total de peticions ateses, tant si provenen de sol·licituds d'informació de manera presencial, com per Internet o per via telefònica. Aquest baix percentatge en les àrees més demandades demostra que les inquietuds dels ciutadans no són monolítiques ni unidireccionals: hi ha neguits i necessitats variades, cosa que reflecteix una pluralitat social esperable. Que no existeixi una sola temàtica (o unes poques temàtiques) que preocupin de manera dominant per sobre de les altres, s'inscriu en la normalitat institucional.

La dispersió ja és més preocupant, per contra, en els missatges enviats des de les xarxes socials. En aquest punt, els professionals entrevistats admeten que cal avançar més en els protocols de bones pràctiques, que ja s'estan començant a fer, sobre l'ús de Twitter o Facebook, per tal de fer més homogènia i creïble l'estratègia comunicativa general. En la utilització de les xarxes socials és on s'entreveu més desorientació, malgrat el discurs digitalista imperant.

En aquest sentit, s'entreveu una doble via en l'ús de les xarxes socials per part dels consistoris osonencs. Per una banda, s'obre la possibilitat de generar interactivitat amb els ciutadans, mentre que per altra banda, i en funció de la morfologia del municipi així com de la seva estructura demogràfica, l'ús de determinats ginyos digitals pot tenir poca incidència en la comunicació corporativa de l'ajuntament.

En relació a la interactivitat, es posa de manifest una contradicció clara. Per una part, hi ha un esforç creixent per actualitzar i dotar de continguts els webs però, per altra banda, hi ha relativament pocs instruments de participació ciutadana o de comunicació persuasiva de caràcter digital: només un 12% dels consistoris fan enquestes en els seus portals digitals i tan sols un 8% hi tenen fòrums. Sí que és cert que un 98% dels webs tenen una bústia institucional, però curiosament és una eina poc usada pels administrats. Segons els informants, es reben molts pocs correus setmanals per aquesta via. Tanmateix, s'intueix que això passa perquè el contacte personal amb el polític local (l'entrevista clàssica, cara a cara) o la informació en suports tradicionals (díptics, cartes o fulls volants en paper) continuen essent insubstituïbles entre un 30 o un 35% dels veïns —segons càlculs d'un dels informants—, ja que es tracta de persones grans que no són usuàries de les TIC. A més, en el període de recollida de dades, 27 ajuntaments encara no disposaven ni de Facebook ni de Twitter, una situació que se suposa que tendirà a canviar.

Els responsables de comunicació dels ajuntaments més grans tenen un discurs proactiu a favor de la transparència que, d'entrada i almenys sobre el paper, cal reconèixer. En properes recerques, però, s'haurien de contrastar aquestes opinions amb els periodistes que cobreixen la informació local dia a dia, per saber fins a quin punt aquestes intencions es compleixen o no sobre el terreny. Sí que es veritat que, com a mínim, hi ha mesures concretes de transparència o accions que destaquen per la seva originalitat. A Vic,²² per exemple, s'emeten els plens en directe via *streaming* i a Manlleu han creat un *manual antirumors exprés*.

Les petites accions puntuals no amaguen que a nivell global a Osona falti més transparència en la informació econòmica present als webs, o en la informació sobre la gestió dels recursos públics; una apreciació que, a nivell català, també constaten Moreno, Corcoy i Aguilar (2012). Sobta que dels webs estudiats—en el període de recollida de dades— tan sols un 37% pengessin el pressupost en un espai visible i no amagat en les actes del plens. Crida l'atenció que els ajuntaments penguin més a la xarxa la informació general dels municipis (el 100% dels webs inclouen les dades de població i el 95% recullen la història o els seus símbols) que no la informació de l'ajuntament o de les seves finances (tan sols un 18% detallen els òrgans de govern municipal). Aquestes dades mostren com els consistoris locals han posat l'èmfasi (d'una forma no conscient, o no estratègica) en la generació d'una imatge de marca per a cadascun dels seus municipis, en detriment d'un ús de les eines de comunicació local al servei de la transparència.

22. El 3 de març de 2014, l'Ajuntament de Vic va limitar l'assistència de públic a la Sala de Plens, de conformitat amb l'informe del tècnic municipal i la normativa que es desprèn del Reial Decret 31 4/2006, de 17 de març, una restricció que va ser criticada per alguns sectors de la ciutat per manca de transparència, i que es va flexibilitzar amb una nova resolució de l'alcaldia del 5 de maig del 2014; també es va prohibir que el públic hi pogués exhibir pancartes, cartells o fullets. D'altra banda, el 5 de setembre de 2013 va desaparèixer la capçalera *Osona Comarca* i setmanes després va néixer el periòdic *El Vigatà*, vinculat a la mateixa propietat i que també gestiona Ràdio Vic. Així mateix, el febrer de 2014 *El Punt Avui* va passar a ser l'arrendatari de Canal Català, que va passar a emetre la programació d'àmbit nacional.

6. Bibliografia

- CAPRIOTTI, P. *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Ariel, 1999.
- COMAJOAN, J. «Els mitjans de comunicació a Osona. Un sistema informatiu incomplet». *Ausa* [Vic], vol. XX, núm. 148-149 (2002), p. 305-320.
- COSTA, J. *La identidad visual en la comunicación de la empresa*. Barcelona: Club Master'7, 1977.
- *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*. Madrid: Ediciones de las Ciencias Sociales, 1995.
- *La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de gestión*. Barcelona, Paidós, 1999.
- COSTA, L. *La comunicació local*. Barcelona: UOC, 2009.
- EMSHOFF, J. *Managerial Breakthroughs*. Nova York: AMACOM, 1978.
- FREEMAN, R. E. *Strategic Management: A Stakeholders Approach*. Boston: Pitman, 1984.
- FREEMAN, R. E.; MCVEA, J. «A Stakeholder Approach to Strategic Management». In: HITT, M. A.; FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. S. *Handbook of Strategic Management*. Oxford: Blackwell Publishing, 2001, p. 189-208.
- GINESTA, X. *Les TIC i l'esport. Una anàlisi de la primera divisió de futbol espanyola (2006-2008)*. Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona, Departament de Mitjans, Cultura i Comunicació, 2009. Tesi doctoral. Direcció: Miquel de Moragas.
- GUILLAMET, J. *La premsa comarcal. Un model català de periodisme popular*. Barcelona: Departament de Cultura de la Generalitat, 1983.
- GUIMERÀ, J. A. et al. *La comunicació local a Catalunya. Informe 2008*. Barcelona: Institut de la Comunicació, InCom-UAB: Diputació de Barcelona, 2009.
- INKPEN, A. «Strategic Alliances». In: HITT, M. A.; FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. S. *Handbook of Strategic Management*. Oxford: Blackwell Publishing, 2001, p. 409-432.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Fundamentos de mercadotecnia*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación, 2003.
- LOCALRED. www.localred.net [Data de consulta: 28 de juny del 2011.]
- LOPEZ, I. *El Estado de la Publicidad y el Corporate en España y Latinoamérica*. Madrid: Observatorio Permanente de la Publicidad y el Corporate. Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad I. Universidad Complutense de Madrid, 2003.
- MARTÍN MARTÍN, F. *Comunicación Empresarial e Institucional*. Madrid: Universitas, 2006.
- MASON, R.; MITROFF, J. *Challenging Strategic Assumption*. Nova York: Wiley, 1982.

- MAZO DEL CASTILLO, J. M. *Estructuras de la Comunicación por objetivos: estructuras publicitarias y de Relaciones Públicas*. Barcelona: Ariel, 1994.
- MCQUAIL, D.; WINDAHL, S. *Modelos para el estudio de la comunicación colectiva*. Pamplona: Eunsa, 1997.
- MORAGAS, M. de, et al. «Comunicació i ajuntaments a l'era digital. Convergències i desencontres entre polítiques de comunicació i polítiques de la societat de la informació». Barcelona: Observatori de la Societat del Coneixement, Comissionat de la Presidència per a la Societat del Coneixement, Diputació de Barcelona, 2002.
- MORALES, F. *La comunicación planificada: Estudio cualitativo de las variables estructura, gestión y valores en la comunicación de las organizaciones*. Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona, Departament de Comunicació Audiovisual i Publicitat, 2006. Tesi doctoral dirigida pel Dr. José M. Ricarte.
- *Apuntes de CI para Máster DCEI On-Line*. Cerdanyola del Vallès: Universitat Autònoma de Barcelona, 2008.
- MORENO, A.; CORCOY, M.; AGUILAR, A. «Periodismo para la participación de la ciudadanía plural en el control democrático». Comunicació presentada al IV Congreso Internacional Latina de Comunicación Social, *Comunicación, Control y Resistencias*. La Laguna, desembre de 2012.
- PALAU, G. *Gabinets de comunicació. Periodistes a l'altra banda*. Barcelona: Pòrtic, 2010.
- RUBIO, L.; IRISO, R. *Comunicar para compartir*. Barcelona: Sinergia Papers, 2010.
- SALVADOR, M. et al. *Els Ajuntaments de Catalunya a Internet. Un estudi comparant les pàgines web (2000-2003)*. Barcelona: Universitat Pompeu Fabra, 2004.
- SAN EUGENIO, Jordi de. *La transformació de territoris en marques: el reconeixement i la diferenciació d'identitats espacials en temps postmoderns. Un estat de la qüestió*. Barcelona: Universitat Pompeu Fabra, Departament de Comunicació. Tesi doctoral. Direcció: Mònika Jiménez i Joan Nogué.
- VAN RIEL, C. B. M. *Principles of Corporate Communication*. Londres: Prentice Hall, 1995.
- VILLAFANE, J. *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide, 1999.

