

# LA REPUTACIÓ DELS AJUNTAMENTS PETITS

PROPOSTA DE MILLORA PER  
L'AJUNTAMENT DE SANT JORDI DESVALLS

de Núria Brunsó i Costal

Universitat de Girona  
Facultat de Turisme

TREBALL DE FINAL DE GRAU

Publicitat i Relacions Públiques

Tutora: Mónica Puntí i Brun

# TAULA DE CONTINGUTS

RESUM .....	2
ABSTRACT .....	2
INTRODUCCIÓ .....	2
OBJECTIUS .....	3
REQUERIMENTS DEL PETICIONARI .....	4
ANTECEDENTS.....	4
COMUNICACIÓ INSTITUCIONAL .....	4
IDENTITAT, IMATGE I REPUTACIÓ .....	6
IDENTITAT CORPORATIVA. ....	6
IMATGE CORPORATIVA. ....	6
REPUTACIÓ CORPORATIVA.....	6
PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA .....	7
ESDEVENIMENTS COM A EINA DE COMUNICACIÓ .....	8
METODOLOGIA.....	9
CONTEXTUALITZACIÓ .....	11
EL MUNICIPI .....	11
L'AJUNTAMENT.....	11
EQUIP DE GOVERN .....	11
RESULTATS.....	12
PROPOSTA DE MILLORA .....	20
CONCLUSIONS .....	21
BIBLIOGRAFIA.....	23

## Índex de Figures

<b>Figura 1.</b> Organigrama de l'equip de govern de l'Ajuntament de Sant Jordi Desvalls. ....	12
<b>Figura 2.</b> DAFO de l'anàlisi de l'entorn de l'Ajuntament de Sant Jordi Desvalls. ....	13
<b>Figura 3.</b> Qualitats valorades com a essencials d'un ajuntament. ....	15
<b>Figura 4.</b> Adjectius associats a l'Ajuntament de Sant Jordi Desvalls. ....	16
<b>Figura 5.</b> Rànquing segons grau d'associació amb l'Ajuntament .....	16
<b>Figura 6.</b> Grau de satisfacció vers l'Ajuntament de Sant Jordi Desvalls. ....	16
<b>Figura 7.</b> Eficiència dels canals utilitzats per l'Ajuntament. ....	18
<b>Figura 8.</b> Canals utilitzats pels ciutadans per informar-se del municipi. ....	19

## Resum

En el marc actual i amb el creixement de la consciència sobre la importància de la comunicació corporativa, els ajuntaments estan començant a implantar mesures i estratègies per gestionar-la. No obstant això, els ajuntaments de municipis petits no solen comptar amb suficients coneixements i recursos. L'objectiu del treball és analitzar la situació actual de l'Ajuntament de Sant Jordi Desvalls, pel que fa a la seva imatge i reputació, per acabar proposant una tècnica o eina comunicativa que faci millorar-ho. Es tracta d'una investigació holística, que busca comprendre què vol comunicar l'organització i quin missatge arriba al poble. Els resultats mostren que hi ha una lleugera dissonància entre el que la corporació vol transmetre i el missatge que arriba el poble. Conseqüentment, cal trobar una eina que pugui reconduir aquesta comunicació.

**Paraules clau:** Ajuntament, comunicació institucional, imatge, reputació, transparència

## Abstract

In the current context and with the growing awareness of the corporate communication importance, city councils are starting to implement measures and strategies for its management. However, town halls often do not have enough knowledge and resources. This paper aims to analyze the current situation of the Sant Jordi Desvalls Town Hall, in terms of its image and reputation, to end up proposing a communication technique or tool to improve it. The research is holistic, seeking to understand what the organization wants to communicate and what message reaches the population. The results show that there is a slight dissonance between what the corporation wants to convey and the message that reaches the people. Consequently, it is necessary to find a tool which can redirect this communication.

**Keywords:** Town Hall, institutional communication, image, reputation, transparency

## Introducció

Els Ajuntaments, com a institucions públiques, s'enfronten a un repte que difereix considerablement de les corporacions privades. Els equips de govern són escollits segons eleccions populars, fet que comporta que no tots els habitants estiguin d'acord amb les seves propostes. Així doncs, molts dels seus *stakeholders* no "consumeixen" els seus serveis per decisió pròpia.

Com a subjecte de la societat actual i estudiant de Publicitat i Relacions Públiques, em surgeix la curiositat d'entendre el perquè de la gran desconfiança que té la societat envers els polítics. Generalment, tenen una mala reputació, tant personal com professional. Això ha generat una desconexió vertiginosa entre el poble i les institucions públiques, fent que la gran majoria perdi l'interès a informar-se de l'activitat política del seu territori. Tenint en compte que Espanya té una democràcia representativa, es pot afirmar que ens trobem en una gran crisi de relació entre les autoritats i el poble.

Existeixen polítiques de comunicació i pautes estratègiques per revertir aquest fenomen, millorar la seva reputació i tornar a guanyar la confiança dels habitants. No obstant això, no ha començat a guanyar visibilització i importància fins fa pocs anys i només en les institucions més grans. En aquest cas, els ajuntaments de municipis petits, són corporacions que han quedat

endarrerides i antiquades. Acostumen a regir-se per polítiques que no donen importància a la comunicació amb els seus públics, a fer-los partícips de les decisions del poble i a cuidar la seva confiança.

I aquí entra en joc el seu gran repte: preservar una bona imatge corporativa i reputació, partint de pocs coneixements i pocs recursos humans i econòmics per gestionar-ho.

Per acotar l'univers de l'estudi s'ha escollit l'Ajuntament de Sant Jordi Desvalls, municipi de la comarca del Gironès del qual l'autora n'és veïna. En primer lloc, pel que fa a la seva comunicació, s'enfronta a un repte complex. Per una banda, pel que fa al perfil de ciutadans, molts habitants són gent de la tercera edat. Això fa que sigui complicat dur a terme una estratègia de comunicació basada en les TIC, ja que es tracta d'un grup majoritàriament amb poca presència a l'univers digital. Per altra banda, es tracta d'un poble de poc menys de 800 habitants. Per aquest motiu, tant el personal com els recursos destinats a gestionar la seva comunicació són escassos. Així doncs, és necessari i urgent implantar alguna eina o estratègia per cobrir aquest nínxol.

L'objectiu d'aquest treball és analitzar la imatge corporativa i la reputació de l'Ajuntament. Estudiar tant el públic intern com extern serà essencial per detectar quines dissonàncies hi ha entre el que la corporació vol expressar i el que el seu públic objectiu rep. En primer lloc, es farà una recerca exhaustiva per conèixer les bases teòriques del tema escollit. Pel que fa a la recollida de dades, es combinaran les tècniques quantitatives i qualitatives per tal d'assolir un coneixement holístic de la situació. S'estudiarà des del vessant extern (habitants del municipi) i també intern (integrants de l'equip de govern). D'aquesta manera, serà possible estudiar el grau de correlació entre el missatge que la corporació vol enviar i el que el poble rep i, posteriorment, elaborar una anàlisi DAFO.

Un cop assolit aquest pas, es podrà observar fàcilment quins aspectes caldria modificar/millorar per, finalment, escollir-ne un i elaborar una proposta de millora. Podrà ser en format d'esdeveniment, de pla estratègic, de nou canal de comunicació, etc. Es decidirà segons la mancança escollida i la seva viabilitat, ja que l'objectiu últim de la seva elaboració és lliurar-lo a l'alcaldeessa i que es pugui implantar a curt o mitjà termini.

## **OBJECTIUS**

### **Objectiu principal.**

- Analitzar la reputació i imatge corporativa de l'Ajuntament de Sant Jordi Desvalls i formalitzar una proposta de millora que satisfaci les mancances detectades.

### **Objectius específics.**

- Entendre el funcionament intern (identitat i comunicació corporativa) de l'Ajuntament de Sant Jordi Desvalls.
- Conèixer els aspectes que influeixen a la reputació de l'Ajuntament de Sant Jordi Desvalls.
- Detectar les mancances de la comunicació institucional de l'Ajuntament de Sant Jordi Desvalls.
- Trobar una eina o canal de comunicació que s'adeqüi als pocs recursos humans i econòmics de l'Ajuntament.
- Aplicar els coneixements adquirits durant la carrera de Publicitat i Relacions Públiques

## **REQUERIMENTS DEL PETICIONARI**

L'equip de govern de la legislatura 2019-2023 de l'Ajuntament de Sant Jordi Desvalls detecta algunes mancances en la seva comunicació institucional. En conseqüència, la seva imatge i reputació es veuen afectades. La primera mesura implantada, al localitzar el problema, va ser contractar una empresa especialitzada en aquesta tipologia de comunicació. Aquesta se'n carrega de la transparència del web oficial i la gestió de les xarxes socials. No obstant això, continua sent visible la distància entre la corporació i el seu poble i tot el que això implica (discrepàncies, descontents, desinformació, rumors, etc.).

Es requereix el lliurament d'una proposta de millora, adaptada als pocs recursos (humans i econòmics) de l'ajuntament en qüestió. Tenint en compte, en primer lloc, que compten només amb una regidora responsable de la comunicació i que té altres regidories a cobrir al mateix temps. També cal partir del fet que cap dels membres de l'Ajuntament té coneixements professionals del sector comunicatiu. I, finalment, que el pressupost municipal per un poble tan petit és molt reduït. Consegüentment, cal trobar una solució que impliqui poques despeses.

## **ANTECEDENTS**

### **COMUNICACIÓ INSTITUCIONAL**

Els ajuntaments són organitzacions encarregades de satisfer les necessitats d'un territori. Les actuacions de les institucions públiques, tal com ho entenen Aira, Curto, Escalona i Rom (2019), són intangibles, per això aquestes s'han de demostrar de forma sòlida. Aquí entra en joc el paper de la comunicació, un aspecte fonamental per crear i mantenir la imatge i reputació de l'organització. Escalona (2015) descriu la comunicació de les institucions públiques com el conjunt d'activitats comunicatives vinculades a l'estructura que conforma el sector públic d'un territori.

Pel que fa a la visió institucional, Dolphin (2001) la planteja com una "disciplina i procés de gestió que integra l'activitat comunicativa de l'organització" (Citat per Rodrich, 2012, p.221). Aquesta comunicació té com a objectiu establir relacions de qualitat entre la institució i els seus públics, assolir notorietat social i una imatge pública adequada a la seva missió i activitats.

El Gobierno de Navarra (2016) defensa que no existeix la política sense la comunicació, entesa com a eina democràtica de vital importància per oferir informació pública i aportar valor a la institució. Així doncs, i tenint en compte que vivim en un moment de desconexió entre les institucions -tan grans com petites- i la ciutadania, és necessari canviar la direcció de la seva comunicació per tal de recuperar i mantenir la confiança dels públics. Per això es requereix un Pla de Comunicació, no només centrat a fer propaganda sinó en comunicar de manera objectiva i transparent.

Tal com s'especifica a l'article 69 de la Llei 7/1985, de 2 d'abril, reguladora de les bases del règim local, una bona gestió de la comunicació pública parteix de la transparència. Això implica oferir informació sobre tota la seva activitat i, alhora, estar oberts a rebre participació ciutadana. Per aquest motiu, el Laboratori de Periodisme i Comunicació per a la Ciutadania Plural de la

Universitat Autònoma de Barcelona (2003) proposa un decàleg de les bones pràctiques de la comunicació pública local a Catalunya<sup>1</sup> que tots els organismes haurien de seguir:

1. **Han d'actuar com a elements cohesionadors del municipi.** Han de fer «poble» fomentant la identitat local, donant a conèixer els seus orígens, les tradicions i les activitats quotidianes: econòmiques, culturals, socials, polítiques... i els projectes de futur.
2. **Han d'informar d'una manera veraç, plural i transparent.** Han de donar compte de la gestió que fa l'equip de govern, explicar les diferents propostes d'actuació i reflectir els punts de vista dels diferents grups polítics representats.  
La Llei 19/2013, de 9 de desembre, de transparència, accés a la informació pública i bon govern, situa aquests tres conceptes com a eixos directrius de qualsevol acció política. Es tracta d'una modernització de l'Administració Pública, la qual implementa la cultura de la transparència. Aquesta inclourà accions com oferir informació sobre la presa de decisions que afecten els ciutadans, la gestió dels fons públics i l'ús de mitjans per facilitar l'accés a aquesta i la participació ciutadana.
3. **Han de ser un referent informatiu per a la ciutadania.** Consolidar els mitjans de comunicació d'acord amb les característiques de cada municipi i amb una periodicitat regular (diària, setmanal, quinzenal o mensual).
4. **Han de fomentar el debat públic per a la participació democràtica.** Els mitjans de comunicació han de donar un tractament periodístic professional a les informacions i han d'inserir espais d'opinió dels càrrecs electes. A través d'Internet, s'han de promoure consultes populars, fòrums, etc., a més d'oferir solucions fàcils a problemes concrets i tràmits burocràtics. Marco i Pérez (2016) descriuen la participació ciutadana com un empoderament i presa de protagonisme pel que fa a la gestió del desenvolupament polític i social del seu territori.
5. **Han de promoure les activitats de la societat civil i l'associacionisme.** Els mitjans de comunicació local han de publicar o fer difusió de totes les activitats que realitzen les organitzacions de la societat civil, especialment a través de l'agenda d'activitats o d'altres formats informatius.
6. **Han d'evitar el partidisme i la manca de professionalitat.** Mitjançant un tractament contrastat i al més complet possible de les principals informacions, retent comptes de la gestió duta a terme i fomentant la participació ciutadana.
7. **Han de despertar l'interès de la ciutadania.** Mitjançant la utilització d'un llenguatge clar, precís, respectuós amb la diversitat, han de generar procediments que afavoreixin la identificació i la implicació de la ciutadania en la informació i la participació democràtica. Tenint en compte que actualment les migracions augmenten de manera exponencial, sobretot per motius econòmics, Costa (2009) afirma que els mitjans de comunicació han de defensar i promoure fermament aquesta realitat intercultural.
8. **Han d'estar dotats dels recursos humans i tècnics necessaris.** Han de tenir professionals que rebin una remuneració adient a les tasques que fan i que disposin dels recursos tècnics necessaris.

---

<sup>1</sup> Vegeu Annex 1

9. **Han de funcionar a través d'òrgans de gestió participatius.** Han de funcionar amb estructures organitzatives que garanteixin la professionalitat de les persones que hi treballen i la participació local.
10. **S'han de gestionar ajustant-se a les possibilitats econòmiques de cada municipi.** Dissenyar plans municipals de comunicació a partir d'una diagnosi i una anàlisi de la situació comunicacional local i definir els objectius que s'han d'assolir d'acord amb les possibilitats i necessitats de cada municipi.

## IDENTITAT, IMATGE I REPUTACIÓ

### IDENTITAT CORPORATIVA.

Capriotti (2010) defineix la **identitat corporativa** a partir de les preguntes: Qui som?, Què fem? i Com ho fem?. És a dir, la delimitació de la cultura (atributs, valors, creences i pautes de comportament que defineixen l'actualitat) i la filosofia corporativa (enfocada a on es vol arribar en un futur: missió, visió i valors).

Ajustant-se al sector públic, pel que fa a ajuntaments, Costa (2009) reflexiona sobre el concepte "Identitat cultural", entenent-lo com a sentiment de pertinença a un lloc, una època i a una comunitat. A partir d'aquesta, els públics crearan una imatge pròpia de l'organització. Malgrat que és un procés individual i que, per tant, no es pot tenir un control absolut de la imatge que es crea cadascú sobre la corporació, sí que es pot controlar què i com es comunica i les accions. Partint de la premissa que els mitjans de comunicació són una eina de gran influència i persuasió, poden ser una eina clau per crear, mantenir i potenciar-la.

### IMATGE CORPORATIVA.

Capriotti (2013) descriu la **imatge corporativa** com un esquema mental, fruit del conjunt de creences, valors, atributs, trets i emocions, a partir del qual els públics identifiquen, valoren i diferencien l'organització en qüestió.

Des d'un punt de vista enfocat exclusivament a les institucions, Escalona (2015) l'entén com un mitjà d'expressió i comunicació que vincula les tradicions més antigues i riques de la cultura (context, historicitat i característiques culturals).

La creació d'aquesta estructura, explica Capriotti, neix a partir de la comunicació proporcionada per la corporació i la seva conducta corporativa; és a dir, la identitat corporativa.

Per tal de conèixer el nivell de desenvolupament de la imatge corporativa, l'autor proposa la següent escala:

1. Nivell de desenvolupament alt. Les persones poden arribar a identificar entre 10 i 12 atributs de l'organització. Així doncs, hi ha molt d'interès pel tema/sector i un grau coneixement elevat.
2. Nivell de desenvolupament mitjà. Reconeixement d'entre 5 i 8 atributs. Hi ha un interès, però el grau de coneixement és moderat i poc profund.
3. Nivell de desenvolupament baix. S'identifiquen un màxim de 2 o 3 trets. Hi ha poc interès i els atributs reconeguts són els més genèrics i visibles.

### REPUTACIÓ CORPORATIVA.

Fombrun i Van Riel (1997) van definir la **reputació corporativa** com una representació perceptiva de l'empresa, per part del seu públic objectiu, partint de les seves accions passades i les expectatives futures. Tal com puntualitza Escalona (2015), es tracta d'una imatge

consolidada al llarg del temps, guanyada al llarg del temps i a base d'activitats fiables i consistents.

No obstant això, a l'hora d'enfocar el concepte de "reputació" pel que fa a una institució pública, s'ha de tenir en compte que no es treballa des de la mateixa perspectiva que per una corporació. Segons un estudi realitzat per Moreno i Navarro (2019), la reputació governamental depèn de quatre variables:

1. **Exercici governamental.** Com a segona variable més influent en la reputació, cal destacar la importància de l'eficàcia governamental. Aquesta engloba la bona gestió d'aquelles tasques que conformen la seva *reason why*. Tal com assenyalen Moreno i Navarro, en el cas d'un municipi seria oferir els serveis públics pertinents al seu mandat legal. Daza (2013) apunta que, com a exercici més intrínsec, l'administració pública se'n carrega de treballar pels drets i interessos de la ciutadania. Tanmateix, però, busca el benestar i l'equilibri a través de la legalitat, l'eficàcia i l'eficiència.
2. **Compromís ètic.** Segons se cita al Código Ético del Instituto Nacional de Administración Pública (2019), aquest camp abasteix totes les accions relacionades amb promoure valors com la igualtat d'oportunitats i no discriminació, transparència, inclusió, desenvolupament sostenible, responsabilitat, representativitat, participació, etc. Segons afirma Vilafañe (2009), cada cop és més la influència que té el rol que adopten les empreses i institucions en la societat. Això es resumeix bàsicament en el seu paper envers l'ètica i la sostenibilitat. Hi ha una demanda creixent per part dels *stakeholders* perquè les corporacions demostrin un comportament ètic, compromisos explícits i verificables i una responsabilitat corporativa transparent i integral.
3. **Lideratge.** Moreno i Navarro creuen que les bases d'aquest atribut recauen en la capacitat per transmetre amb claredat els objectius de govern i el compromís amb la institució en qüestió. Paral·lelament, Daza també assenjala que és essencial satisfer correctament les necessitats i requisits dels usuaris: provocant, consegüentment, un alt sentit de pertinença i identitat corporativa.
4. **Comunicació governamental.** Tenint en compte que el públic objectiu són els ciutadans, Moreno i Navarro afirmen que és primordial no centrar-se només a difondre els èxits i informar, que és el més comú. També és important enfocar-ho com a procés d'escolta activa d'aquests. Costa (2009) detecta que un dels principals entrebancs a l'hora de comunicar, per tal de garantir la transparència i participació ciutadana, són els canals de comunicació:

Encara massa sovint, però, la informació no arriba a tots els veïns, no tots tenen coneixement dels elements necessaris per poder opinar amb tota llibertat; elements que van del coneixement físic, econòmic, social, cultural... històric i, sobretot, actual del municipi fins a la informació puntual, i que han de permetre l'autèntica participació democràtica que no es pot basar en el 'm'han dit que diuen que...'. (p.39)

## PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA

Capriotti (2010), planteja la planificació estratègica com una gestió i modelatge de la identitat. Això es manejarà des de la comunicació, eina que permetrà influir sobre la imatge que tenen els *stakeholders*.

Per aquest procés, l'autor defineix tres etapes:



1. **Anàlisi estratègica de la situació.** Recollida de dades i informació.
  - 1.1. Anàlisi de l'organització. Definir la cultura corporativa (valors i atributs essencials de l'organització) i la filosofia corporativa (com es defineix a si mateixa per tal de delimitar les seves metes i objectius: missió, visió i valors). És essencial assegurar-se que aquests aspectes són entesos i acceptats per tots els empleats. , això només serà possible "si són comunicades a l'organització amb claredat i transparència per tal que siguin assumides com a pròpies" (Bonet, 2011).
  - 1.2. Anàlisi de l'entorn. Estudi i anàlisi del context que envolta l'entitat per detectar què pot afectar-la directament pel que fa a la seva identitat, imatge o comunicació.
  - 1.3. Anàlisi dels públics. Identificar els públics, descriure'ls i jerarquitzar-los.
  - 1.4. Anàlisi de la imatge corporativa. Dur a terme un estudi per conèixer quina imatge tenen de la corporació els grups amb els quals es relaciona aquesta. Es tindrà en compte també la proposta de Matilla (2009), que inclou també l'auditoria de comunicació (valoració quantitativa i qualitativa) i l'auditoria social (estat de la relació amb els públics).
2. **Definició del perfil d'identitat.** Delimitació de les característiques essencials per les quals una organització vol ser identificada i distingida.
  - 2.1. Trets de personalitat. Descripció dels atributs que la caracteritzen.
  - 2.2. Valors institucionals. Descripció dels seus atributs com a subjecte que forma part i participa en la societat (RSC).
  - 2.3. Atributs competitius. Descripció dels atributs de la corporació com a subjecte comercial (atenció al client, preu, qualitat, seguretat, etc.).  
Un cop definits, s'han de jerarquitzar segons si són atributs nuclears (centrals), complementaris (secundaris) o perifèrics (per emplenar).
3. **Comunicació del perfil d'identitat.** Comunicar el que s'ha definit a les fases anteriors i assegurar-ne la veracitat. És a dir, cerciorar-se que tot el que es comunica és cert. El tipus de comunicació i el seu contingut s'escollirà, com proposa Matilla (2009), segons la prioritat o rellevància que se li atorguin un cop analitzats els resultats de la investigació.

## ESDEVENIMENTS COM A EINA DE COMUNICACIÓ

Els esdeveniments poden ser utilitzats com una eina de relacions públiques (Diputació de Barcelona, s.d.), com una estratègia de comunicació corporativa. És una eina molt rica comunicativament, ja que "tot el que conforma un esdeveniment comunica alguna cosa i s'ha de planificar pensant en els missatges que es volen donar" (Panizo, 2022). Així doncs, en cada un d'ells caldrà definir amb precisió quins són els objectius que es volen assolir.

Tot i que cada esdeveniment és diferent, cal seguir unes pautes estratègiques i planificades per assolir els objectius preestablerts. CESAE (2018) defineix 8 passos a seguir:

1. **Briefing.** Especificar públic objectiu, objectiu/s de l'esdeveniment, data, lloc i tipologia d'acte. Pel que fa a la tipologia, l'ajuntament, com a Administració Local ha de donar cobertura a un seguit d'actes protocol·laris (Diputació de Barcelona, s.d.). Alguns exemples serien:
  - Taules rodones i conferències: actes on experts tracten qüestions/temàtiques concretes.

- Inauguracions de seus o serveis: ha d'incloure un recorregut per les instal·lacions i pot haver-hi una jornada de portes obertes.
  - Signatura de convenis: és un acte majoritàriament sense públic, però es pot convidar la premsa.
  - Lliurament de premis o diplomes: és amb públic i amb invitacions, també es pot convidar la premsa.
2. **Objectius.** Delimitar-los i buscar que siguin coherents, saber què es vol transmetre. Otero (2006) explica que hi ha un gran ventall d'objectius a delimitar. Es pot buscar assolir més popularitat, tancar un acord, inaugurar instal·lacions/serveis, fer un homenatge o commemorar un succés important.
  3. **Convidats.** Crear la llista de convidats, la invitació, la seva difusió i la pròpia confirmació. Segons assenyala Otero (2006), en aquest pas també cal tenir en compte, segons la tipologia i magnitud de l'acte, la possibilitat d'afegir representació institucional.
  4. **Data i lloc.** Escollir el lloc segons el missatge que es vol transmetre i una data que asseguri el màxim d'assistència.
  5. **Pressupost.** Fer una estimació inicial i un inventari per saber tot el que es necessitarà.
  6. **Promoció.** Fer difusió de l'existència de l'esdeveniment.
  7. **Planificació i execució.**
  8. **Avaluació i report.** Un cop realitzat, cal estudiar si s'han assolit els objectius preestablerts i quin impacte ha tingut l'esdeveniment.

## METODOLOGIA

Per explicar la metodologia emprada es seguirà la proposta de classificació de la tipologia d'investigació social proposada per Sierra (2001). Així doncs, és un estudi amb una **finalitat bàsica**, ja que el que busca és augmentar el coneixement i comprensió d'un fenomen social. En aquest cas, es pretén conèixer la situació actual de la imatge i reputació de l'Ajuntament de Sant Jordi Desvalls, tant des de la perspectiva de la institució com del poble. Com que se centra en un moment específic i únic (del 3 d'abril de 2023 al 24 d'abril de 2023), es tracta d'una **investigació seccional**. Segons la seva profunditat, és **exploratori**, ja que s'explora un aspecte, però no requereix el plantejament d'hipòtesis.

Les **fonts** són **mixtes**, perquè es farà ús tant fonts primàries (entrevistes, enquestes, *focus groups* i experiència pròpia com a veïna de Sant Jordi Desvalls) com secundàries (documents i estudis ja realitzats per la institució o l'empresa que està a càrrec de la seva comunicació). Per tal d'obtenir un coneixement més holístic i acurat, es recolliran dades de **caràcter quantitatiu i qualitatiu**.

Pel que fa a la població, es farà ús del tipus de **mostra no probabilística de conveniència planificada**, perquè s'utilitzaran persones que reuneixin les característiques delimitades (habitants del poble) i que siguin de fàcil localitzar i contactar. L'univers escollit són aproximadament **100 habitants de Sant Jordi Desvalls** i els membres del respectiu ajuntament. L'únic requisit per formar part de la mostra és viure al poble en qüestió, ja que interessa recollir punts de vista de totes les edats, condicions i característiques. Es combinaran les unitats d'anàlisi, pel fet que seran individuals (enquestes i entrevistes) i col·lectives (*focus groups*). El

període de temps estudiat serà de **quatre setmanes**; del 3 d'abril de 2023 al 24 d'abril de 2023. Per tal de poder acabar creant una proposta de millora, se seguirà l'estructura de planificació estratègica de gestió i modelatge de la identitat, proposada per Capriotti (2010). Les tècniques d'observació més adients per dur-la a terme són:

1. Entrevistes<sup>2</sup>. Es realitzarà a l'alcaldeessa, Núria Martínez, que a part del seu interès per la política és responsable dels programes de màster a la Universitat de Girona. També s'entrevistarà la regidora de Comunicació, Gemma Costal, que treballa en el sector de la banca. A part de la regidoria de Comunicació, també està a càrrec d'Hisenda i Cultura. I, finalment, també es parlarà amb Marc Sureda, director de Notidig (empresa externa que s'encarrega de gestionar la comunicació de l'ajuntament). A més, és membre del Col·legi Oficial de Periodistes i està especialitzat en comunicació, periodisme local i transparència a les administracions públiques.  
Seran en profunditat i semiestructurades, ja que es farà un guió previ amb quatre blocs temàtics (cultura corporativa, identitat corporativa, imatge i reputació, comunicació), però les respostes dels entrevistats poden influir en els punts a tractar. L'objectiu d'aquesta primera tècnica serà poder completar l'anàlisi de l'organització en qüestió (1a fase) i tota la 2a fase, la qual es basa en la definició del seu perfil i identitat. També serà de gran utilitat per calcular el grau de correlació entre el que des de l'Ajuntament es vol comunicar (identitat, valors, etc.) i la lectura que en fan els habitants del poble (imatge corporativa i reputació).
2. Focus groups<sup>3</sup>. Es duran a terme a 3 grups de 5 persones aproximadament, amb l'únic requisit de ser veïns del poble. S'ha decidit escollir els participants segons la franja d'edat: un grup de joves (16 a 30 anys), un d'adults (31 a 64 anys) i un de gent gran (a partir de 65 anys). L'objectiu d'aquesta distribució és conèixer i entendre, amb més profunditat, quines són les opinions i necessitats de cada franja. Es faran presencialment per tal d'aconseguir un diàleg fluït i informal i es recalcarà que són anònimes, per així aconseguir el màxim de sinceritat per part dels participants. Seran converses conduïdes per la moderadora però obertes, per tal de donar marge a la discussió i aportació de diversos punts de vista. Així doncs, es marcaran tres blocs de preguntes segons la seva temàtica (imatge i reputació, comunicació i propostes de millora), i algunes secundàries no obligatòries a tractar. Seran útils per conèixer més detalladament l'entorn, quina imatge tenen de l'Ajuntament i quines són les seves necessitats, els seus interessos, les seves preocupacions, etc. Poder extreure dades qualitatives afavorirà a entendre i completar les dades obtingudes a l'enquesta.
3. Enquesta<sup>4</sup>. Es difondrà en format digital i es farà a través de Google Forms. S'utilitzarà principalment per fer l'anàlisi de la imatge corporativa i per conèixer les demandes dels *stakeholders*. Per tal que s'aconsegueixin uns resultats representatius, es buscarà aconseguir al voltant de 85 respostes. Totes les preguntes són obligatòries, i està dividida en quatre seccions. La primera està formada per preguntes introductòries. Les tres restants són preguntes distribuïdes segons la temàtica: cultura corporativa, imatge corporativa i reputació i, finalment, comunicació.

---

<sup>2</sup> Vegeu les transcripcions de les entrevistes a l'annex 3, 4 i 5.

<sup>3</sup> Vegeu el guió i les fitxes tècniques a l'annex 6, 7, 8 i 9.

<sup>4</sup> Vegeu l'enquesta a l'Annex 2 i els resultats obtinguts a l'Annex 10.

Serà una eina útil per detectar quins aspectes no funcionen actualment i, per tant, tenir pistes de quines possibles millores caldria implantar. Finalment, s'intentarà que majoritàriament siguin preguntes guiades, ja que es tracten conceptes que poden ser desconeguts per la majoria dels ciutadans.

## CONTEXTUALITZACIÓ

### EL MUNICIPI

Sant Jordi Desvalls és un municipi que pertany a la comarca del Gironès. Segons l'informe elaborat per XIFRA (2022), té un total de **830 habitants**, els quals es poden classificar per:

1. Gènere: 424 dones i 406 homes.
2. Edat: 17,71% joves, 63,01% adults i 19,28% de gent de la tercera edat.

Hi ha 26 empreses al poble, de les quals 16 del sector de serveis, 7 de construcció i 3 d'agricultura. Per altra banda, s'hi troben 10 habitatges turístics i 2 establiments de turisme rural. Es tracta, doncs, d'un municipi dedicat principalment al sector primari i secundari.

### L'AJUNTAMENT

L'Ajuntament de Sant Jordi Desvalls es troba a la plaça principal del poble, punt de reunió per la majoria de veïns, ja que també hi ha el Bar Social i el parc pels infants.

L'oficina municipal està oberta cada dia de 10.00 h a 13.00 h i els dimarts i dijous també a les tardes, de 16.00 h a 19.00 h.

L'últim dimarts del mes se celebren sessions de plens, amb una periodicitat bimensual, que posteriorment es publiquen en format d'acta a la pàgina web oficial de l'Ajuntament.

Paral·lelament, compta amb quatre entitats encarregades d'organitzar activitats al poble:

- Associació juvenil Els 4 Gats. Organitza activitats nadalenques i col·laboren amb la Festa Major i les activitats d'estiu.
- Club ciclista Sant Jordi Desvalls. Organitza activitats lúdiques pel poble i activitats de caràcter ciclista.
- Club Hoquei Sant Jordi Desvalls. Dedicada a la pràctica esportiva de l'hoquei patins.
- Associació de Mares i Pares d'Alumnes CEIP Sant Jordi. Encarregada de la relació i coordinació entre les famílies i l'escola. Organitza activitats pels infants del poble.

### EQUIP DE GOVERN

L'Equip de govern actual va sortir escollit a les eleccions municipals de l'any 2019. Fruit dels resultats obtinguts, es va establir una coalició entre Esquerra Republicana Acord Municipal i Junts per Sant Jordi per governar el municipi. Així doncs, està format per tres regidores d'ERC, 2 regidors de Junts per Sant Jordi i 2 de Seny i Coherència.

Organigrama:



**Figura 1.** Organigrama de l'equip de govern de l'Ajuntament de Sant Jordi Desvalls.  
*Font: Elaboració pròpia*

L'equip de govern compta amb una **plantilla de personal** formada per funcionaris i interins. Pel que fa als funcionaris, hi ha un secretari, un tècnic i dos auxiliars d'Administració General. De personal laboral fix hi ha l'arquitecte tècnic, un auxiliar d'Administració General i un subaltern.

## RESULTATS

**Anàlisi estratègica de la situació.** Recollida de dades i informació.

### 1. Anàlisi de l'organització.

**Cultura corporativa.** Els atributs essencials de l'equip de govern són la igualtat de tracte i oportunitats, l'eficiència, l'eficàcia i la justícia social.

**Filosofia corporativa.** En ser un Ajuntament petit, no compten amb una delimitació clara de la seva filosofia corporativa. Tot i això, a partir de les dades extretes, es pot crear una proposta:

- **Missió.** Cal assenyalar que, en el cas d'un ajuntament, "la missió està molt determinada per la **normativa** (ja sigui pel seu caràcter general o per constituir la mateixa) que estableix quin és el marc d'actuació del sector" (Bonet, 2011).  
No obstant això, la raó de ser de l'ens actual és intentar millorar, canviar i aconseguir coses pel poble "partint dels pocs recursos econòmics i humans que hi ha" (Costal, comunicació personal, 4 d'abril de 2023), dur a terme les propostes i accions presentades a la candidatura i millorar els serveis municipals.
- **Visió.** La voluntat última de l'equip de govern és oferir **millor qualitat** de vida, en el seu sentit més ampli, als ciutadans de Sant Jordi Desvalls. Aquesta engloba l'àmbit sanitari, social, cultural, mediambiental i administratiu.

L'objectiu principal, mercat des d'un inici, era "aconseguir coses, per intentar canviar i fer coses que no s'havien fet en els vuit anys anteriors, intentar arreglar coses que eren molt importants" (Martínez, comunicació personal, 3 d'abril de 2023).

- **Valors.** En l'àmbit professional, els seus valors nuclears són la promoció i el respecte de la **igualtat de tracte i oportunitats**, la **transparència**, l'eficiència, el compromís amb el poble i la participació ciutadana.

Costal (comunicació personal, 4 d'abril de 2023) assenyala que el principal valor a partir del qual es treballa és la igualtat:

Els valors, sobretot, són tractar a tothom per igual; és a dir, la llei és la que marca que es puguin o no es puguin fer les coses. Per tant, igualtat per tots els veïns (siguin qui siguin, del color de partit i ideologia que siguin). Igualtat per sobre de tot.

2. Anàlisi de l'entorn. Per analitzar i detectar què pot afectar directament a la seva identitat, imatge o comunicació s'utilitzarà el mètode d'anàlisi DAFO. S'han tingut en compte tant els factors interns com els externs i s'ha fet ús de les dades obtingudes en el moment que s'estava duent a terme la recerca.



**Figura 2.** DAFO de l'anàlisi de l'entorn de l'Ajuntament de Sant Jordi Desvalls.

*Font: Elaboració pròpia*

3. Anàlisi dels públics. El públic principal de l'ajuntament és la ciutadania. Per identificar-la, descriure-la i jerarquitzar-la, serà dividida en sis grans grups segons la Teoria de la Prominència dels *stakeholders*, descrita per Mitchell, Agle i Wood (1997) que els classifiquen segons el grau de prioritat dels seus interessos (citats per Baro, 2011, p.143).
  - **Infants.** Públic discret, ja que té la legitimitat per exigir determinats comportaments a l'Ajuntament, però normalment no amb els suficients coneixements, habilitats i interessos per ser influents. Són agents passius de l'activitat de l'ens, però les seves necessitats són de gran importància per altres públics, com els adults i la gent gran.
  - **Adolescents.** És un públic discret però cada cop més demandant, perquè no només és legítim, sinó que també comença a detectar peticions a fer-li al seu ajuntament. Són un col·lectiu poc poderós, però que cal no oblidar, ja que en un futur pròxim ho

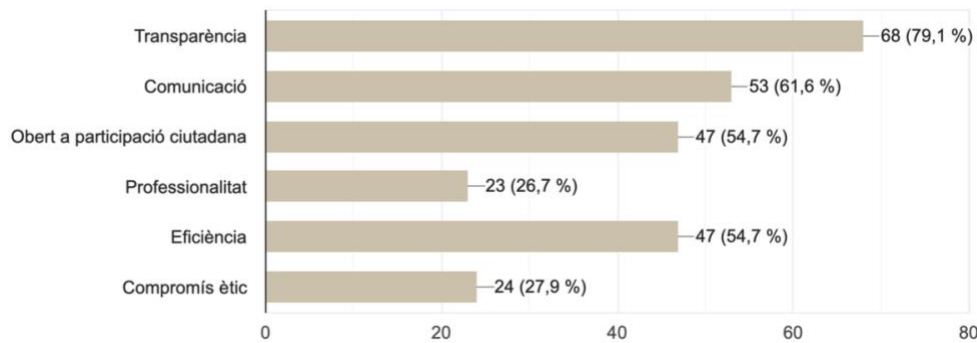
seran i influeixen moderadament a l'opinió que tenen de la corporació els seus familiars. Principalment, s'informen dels afers del municipi a través de familiars.

- **Joves.** Es tracta d'un grup dependent perquè, cada cop més, té necessitats i demandes envers les accions que es duen a terme al municipi. Majoritàriament, aquestes giren entorn els temes socials com la violència de gènere, la multiculturalitat, la igualtat de condicions, etc. Generalment, no mostren especial interès per estar assabentats de totes les accions de l'ens, però sí que en tenen una certa noció i opinió. Els principals canals a través dels quals s'informen són el WhatsApp, l'Instagram, els familiars i els amics.
  - **Adults.** És un grup dependent, tot i que degut a la seva influència i presència, pot tractar-se fins i tot d'un col·lectiu perillós. En general, el seu interès el porta a estar informat de l'activitat de l'ajuntament. Majoritàriament, les seves queixes es basen en l'eficiència (més enfocat al personal administratiu) i la poca proximitat de l'Ajuntament (referint-se a l'equip de govern, principalment a l'alcaldeessa). Coneixen tots els canals de comunicació que s'utilitzen i els consideren útils per assabentar-se dels afers del municipi.
  - **Gent gran.** Són un col·lectiu dependent però poc perillós. Les seves demandes estan bàsicament relacionades amb temes del dia a dia del municipi, que els hi poden afectar directament (projectes d'obres, sistema de reciclatge, etc.). S'interessen pels afers del poble i n'opinen, però generen poca repercussió.
  - **Associacions.** Grup dominant, ja que té poder i legitimitat per decidir coses, però busquen el suport de l'Ajuntament per cobrir les seves activitats anuals, ja que per si soles no les poden dur a terme. Aporten valor al poble en l'àmbit educatiu, social, cultural i esportiu i creen sentiment de pertinença i cohesió al poble. A més, tenen un paper important i de gran repercussió ciutadana, que pot afectar en la imatge i reputació de l'ens.
4. Anàlisi de la imatge corporativa. Per estudiar la imatge corporativa de l'Ajuntament de Sant Jordi Desvalls de manera precisa i verídica s'han utilitzat diverses tècniques d'investigació. No només s'ha fet servir de mostra els habitants del municipi (enquestes i *Focus Groups*), sinó que també s'ha cregut convenient comparar-ho amb la imatge que volen transmetre el mateix equip de govern (entrevistes). Així, es pot detectar més fàcilment on es troben les dissonàncies i els motius pels quals hi són.

**Cultura corporativa.** En primer lloc, es va determinar que la cultura corporativa podia ser un factor que condicionés la reputació de l'ajuntament. És a dir, els atributs que defineixen com és una corporació (Capriotti, 2010). Així doncs, a l'enquesta es demanava a la població que definís quins són, segons ells, els atributs essencials que ha de tenir un ajuntament. Paral·lelament, es demanava també amb quins atributs definiria l'Ajuntament de Sant Jordi Desvalls.

Es pot observar que un 79,1% dels habitants entenen la transparència com una qualitat essencial d'un ajuntament. El segon atribut més votat és la comunicació, amb un 61,6% i, en tercer lloc, l'obertura a participació ciutadana i l'eficiència, ambdós escollits per un 54,7% dels santjordienques i santjordienques.





**Figura 3.** Qualitats valorades com a essencials d'un ajuntament.

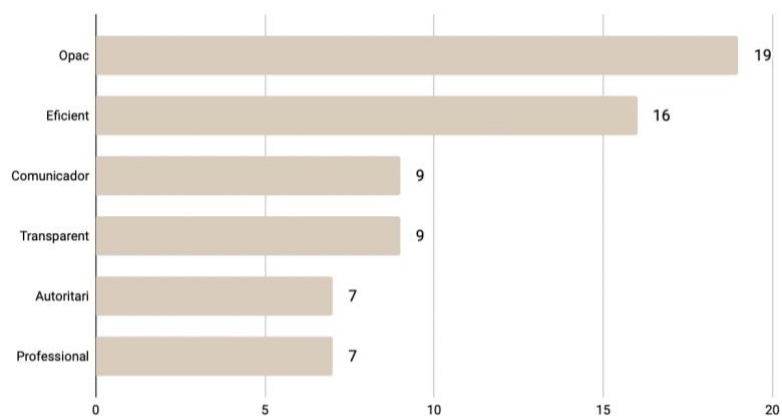
Font: Google Forms

Seguint el fil de la pregunta anterior, en aquest cas es demanava quins adjectius s'associen a l'Ajuntament de Sant Jordi Desvallés. Així, es pot comprovar el grau de compatibilitat entre les qualitats que el poble entén com a essencials i els que relacionen amb la corporació estudiada. Aquest és un factor clau que repercuteix a la imatge corporativa (i, conseqüentment, la reputació): com més compatibilitat, segurament més bona imatge.

Cal ressaltar que, en tractar-se d'una pregunta amb resposta oberta, s'ha obtingut una gran varietat de respostes. Per agrupar-ho, s'han seleccionat els adjectius més repetits. Així doncs, el que més es repeteix (19 vots) és "opac", referent a la llunyania i a la poca transparència. Aquest resultat també es veu reflectit en els Focus Group realitzats. Al dels adults, un participant puntualitzava que "no són un equip de govern amb massa intenció d'aproximar-se al poble" (anònim, comunicació personal, 28 d'abril de 2023). Al dels joves, també s'afegia la idea que la majoria d'integrants d'aquest equip de govern són persones distants i faltaria que fossin persones que tinguessin bona relació amb tothom (anònim, comunicació personal, 25 d'abril de 2023). Així doncs, la falta de proximitat detectada pot esdevenir una manca de confiança i desvinculació per part del poble. Conseqüentment, se'n veurà afectada la participació ciutadana.

En segon lloc, 16 dels enquestats l'han descrit com un ajuntament "eficient"; és a dir, que compleix amb les tasques que conformen la seva raó de ser. Aquest atribut fa referència a l'aspecte més bàsic i funcional de l'ajuntament. En tercera posició hi ha un empat amb els adjectius "comunicador" i "transparent". Tot i que es podria definir com una contradicció amb el primer resultat obtingut ("opac"), en els debats dels Focus Groups s'entén com el poble diferencia aquests conceptes. Opacitat és relacionat a la llunyania de l'equip de govern, com s'ha explicat anteriorment. En canvi, el concepte "transparència" és principalment relacionat amb les bones pràctiques, els temes burocràtics i legals. Així doncs, els hi transmet confiança saber que si volen, poden accedir a tota la informació relacionada amb la gestió econòmica i els processos legals (anònim, comunicació personal, 25 d'abril de 2023).





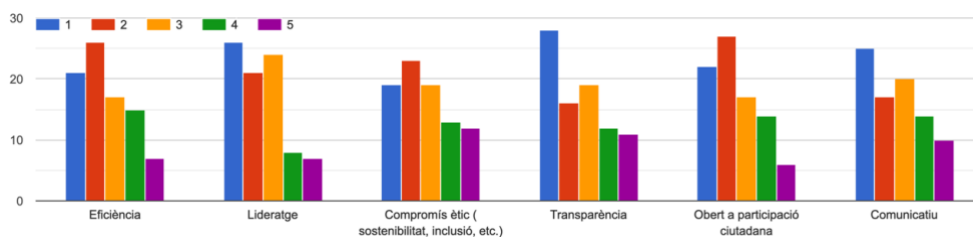
**Figura 4.** Adjectius associats a l'Ajuntament de Sant Jordi Desvalls.

Font: Elaboració pròpia

Així doncs, majoritàriament és descrit com un equip transparent i comunicatiu, que són les dues qualitats més votades com a essencials a tenir un ajuntament (Figura 3). No obstant això, es detecta que la seva imatge corporativa es veu influenciada perquè el poble no el veu suficientment eficient ni obert a participació ciutadana.

**Imatge corporativa i reputació.** Seguidament, se'ls hi presentaven sis atributs essencials a complir un ajuntament, variables que Moreno i Navarro (2019) demostren que influeix a la reputació governamental. A partir d'aquests, els enquestats havien de valorar a quin nivell l'associaven al de Sant Jordi. En ser una pregunta guiada, s'entén que als enquestats els hi ha sigut més senzill respondre.

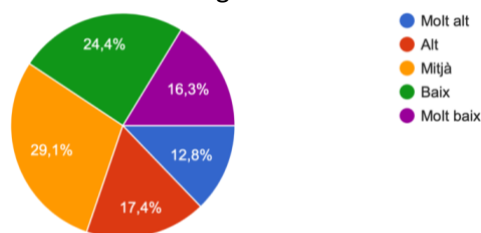
En general, es pot observar que hi ha una associació baixa o molt baixa amb els adjectius proposats. En conseqüència, es pot deduir que la seva reputació es veurà perjudicada per la poca correlació amb les variables proposades. Aquestes dades es poden relacionar directament amb els resultats obtinguts anteriorment, on molts enquestats coincideixen en el fet que els hi transmet opacitat i autoritarisme.



**Figura 5.** Rànquing segons grau d'associació amb l'Ajuntament (1 'poca relació - 5 'molta relació').

Font: Google Forms

Majoritàriament, hi ha un **grau de satisfacció mitjà**, escollit per un 29,1% dels enquestats. El 24,4% dels veïns tenen un grau de satisfacció baix i el 17,4% un grau alt.



**Figura 6.** Grau de satisfacció vers l'Ajuntament de Sant Jordi Desvalls.

Font: Google Forms

D'aquesta gràfica se n'extreu la conclusió que, majoritàriament, els habitants del municipi estan **poc satisfets** amb el seu ajuntament. Aquest també és un factor influent en la reputació d'aquest, ja que si el grau de satisfacció tendeix a ser baix, voldrà dir que la imatge que en tenen també tendirà a ser baixa.

A partir dels *Focus Groups* duts a terme, es pot entendre que el poble es mostra satisfet amb la millora de diversos aspectes respecte l'equip de govern anterior. S'ha millorat pel que fa a transparència i modernització (anònim, comunicació personal, 25 d'abril de 2023), però majoritàriament el poble creu que hi ha molts aspectes essencials a millorar. Majoritàriament relacionats amb temes d'obres i temes socioculturals (anònim, comunicació personal, 28 d'abril de 2023).

**Definició del perfil d'identitat.** A partir de les entrevistes realitzades a l'alcalde i la regidora, no s'ha pogut delimitar amb precisió quin és el seu perfil d'identitat. Responen que els caracteritza com a equip, però no tenen uns trets i atributs clars i especificats.

1. Trets de personalitat. Costal (comunicació personal, 4 d'abril de 2023) els descriu com un equip seriós, responsable i amb un esperit molt gran de poble. L'alcalde afegeix que està conformat per "persones molt tolerants, que saben escoltar, que pensen i són capaces d'acceptar altres idees que no siguin les seves i molt treballadores" (Martínez, comunicació personal, 3 d'abril de 2023).

En contraposició, alguns ciutadans consideren que, majoritàriament, està format per individus que, degut al seu caràcter, no transmeten proximitat: "El problema és que va molt a personalitats. La majoria d'integrants d'aquest equip de govern són persones distants" (anònim, comunicació personal, 25 d'abril de 2023).

2. Valors institucionals. Els seus atributs com a subjecte que forma part i participa en la societat se centren principalment en temes burocràtics, administratius i d'infraestructures. S'han centrat sobretot en la innovació, modernitzant l'edifici de l'Ajuntament i també la seva administració (Martínez, comunicació personal, 3 d'abril de 2023). També es posen en marxa projectes relacionats amb els recursos socials, oferint accés a determinats serveis a tothom qui els pugui necessitar. En l'àmbit cultural, s'ha creat la Socioteca i també s'han engegat les obres per Can Burcet, centre de recursos socials.

3. Atributs competitiu. Es tracta d'un institució pública i no comercial, és per això que no es pot enfocar des d'una vessant competitiva. Tot i així, es pot adaptar al que ofereix com a partit polític, tenint en compte l'existència d'altres equips (tot i que aquesta legislatura és un pacte).

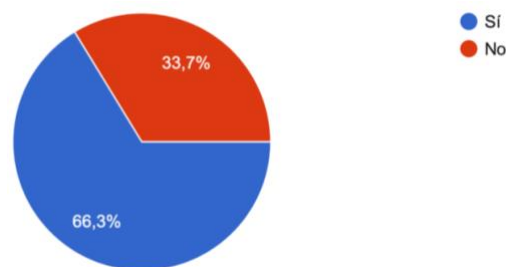
El punt més fort seria la millora de l'atenció al client, explica Martínez a l'entrevista. Una de les grans mesures que marca la diferència és canviar la disposició de l'edifici de l'Ajuntament per tal que, només entrar per la porta, el ciutadà es trobi amb el taulell on poder fer consultes o tràmits. Generalment transmet seguretat als veïns del poble, ja que s'ha implantat un sistema de transparència on tothom pot accedir a la informació requerida. I, finalment, és sovint entès com a eficient, atribut que la majoria d'enquestats entenen com a essencial a un ajuntament.

**Comunicació del perfil d'identitat.** Actualment, hi ha cinc canals de comunicació digital actius: la pàgina web oficial, Instagram, WhatsApp (canal de difusió) i Facebook. Paral·lelament i segons l'assumpte a comunicar, també es fa ús de canals tradicionals .

La gran majoria d'enquestats consideren que els canals emprats per comunicar (66,3%) **són eficients**. Gràcies als *Focus Groups* realitzats a diversos veïns del poble, es pot deduir que les persones que no els consideren eficients són sobretot aquelles que no tenen presència a les plataformes digitals. La major part de la informació es fa arribar a través de les xarxes socials i el lloc web, tot i que inicialment sempre es parla als plens.

A l'entrevista duta a terme al responsable de comunicació, afirma que un aspecte per millorar la comunicació seria la creació d'un butlletí d'informació municipal. Aquesta proposta és deu a què, tal com explica, "no tothom té accés als formats digitals ni fa ús de les xarxes socials" (Sureda, comunicació personal, 24 d'abril de 2023).

S'ha pogut observar que molts veïns del poble tenen una opinió de l'activitat de l'Ajuntament, però poc d'aquests tenen fonaments sòlids i verídics. Això es deu principalment al fet que les seves fonts d'informació són el **boca-orella o informació esporàdica**. Pocs d'ells busquen ampliar el seu coneixement a partir de l'assistència o visionat dels plens, la recerca de notícies al lloc web de l'Ajuntament o a fonts fiables, o la sol·licitud d'informació a l'ens.



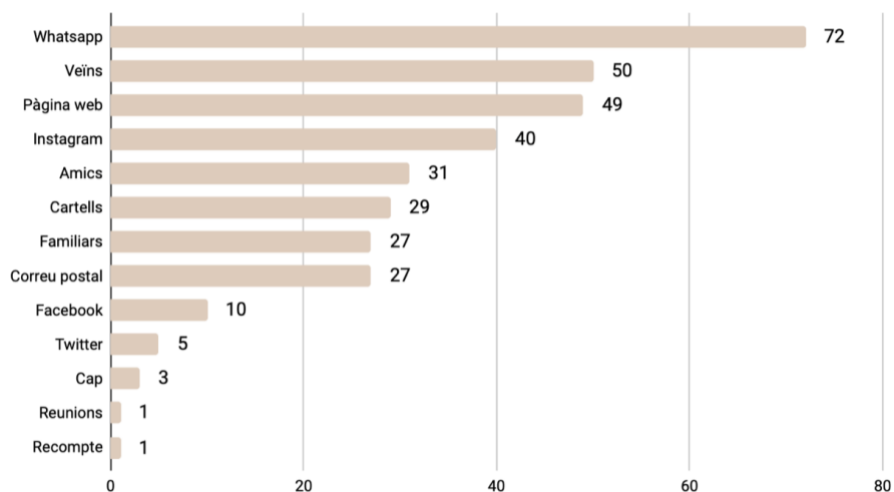
**Figura 7.** Eficiència dels canals utilitzats per l'Ajuntament.  
Font: Google Forms

1. Pàgina web. "El pal de paller de l'univers comunicatiu de l'Ajuntament hauria de girar al voltant de la pàgina web" (Sureda, comunicació personal, 24 d'abril de 2023). És per això que es busca que tota la informació generada als altres canals generi trànsit a aquesta. No obstant això, només el 56,98% dels enquestats afirma utilitzar-la per informar-se del municipi. L'equip de govern de la legislatura 2019-2023 va decidir contractar una empresa externa (Notidig) per gestionar la comunicació de l'Ajuntament. Aquesta, entre altres tasques, va remodelar el lloc web per tal que fos complet, orientatiu i senzill navegar-hi. D'altra banda, també es va incorporar el portal de transparència (Web oficial de l'Ajuntament de Sant Jordi Desvalls, 2023):

- Tothom pot accedir a la gestió econòmica (treballadors contractats, salaris anuals, inversions, etc.).
- Es pot accedir a les actes de les sessions de plens i juntes de govern, on es pot consultar tot el que es discuteix i decideix en aquestes.
- Pel que fa a la participació ciutadana, s'ofereix la possibilitat d'enviar opinions personals a l'alcaldeessa envers qualsevol aspecte relacionat amb el municipi a través d'un formulari.

- Aparentment, també compten amb una bústia de suggeriments on el ciutadà pot enviar comentaris, queixes, propostes de millora, però es tracta d'un enllaç trencat.
2. **Instagram.** S'hi difon contingut d'interès ciutadà: informació rellevant de l'ajuntament i del municipi, fotografies d'esdeveniments assenyalats, promoció d'actes del municipi, etc. Actualment, és un canal molt actiu, sobretot a través de *stories*, usades per fer recordatoris, repenjar publicacions perquè arribin a més gent, oferir contingut més informal, etc. Per la seva periodicitat a l'hora de penjar contingut i el seu nombre de seguidors (al voltant de 385), és la principal xarxa social de l'Ajuntament. El 46,51% dels enquestats afirmen utilitzar-lo com a canal per informar-se del municipi. Es fa servir un to formal i informatiu, tot i que l'ús d'emojicons transmet proximitat.
  3. **Grups de WhatsApp.** Sureda explica que tenen doble presència en aquesta xarxa social. Per una banda, un grup unidireccional per enviar informació als veïns de Sant Jordi Desvalls. S'informa de tot allò que involucri el poble i pugui ser del seu interès: des del tall d'una carretera per obres fins al cartell de la gimcana que es durà a terme per la festa major. Per altra banda, un de bidireccional destinat a informar sobre incidències. És el canal més utilitzat pels enquestats, amb un 83,72%.
  4. **Facebook.** El seu perfil està molt actualitzat, amb contingut pràcticament diari. Tot i la seva periodicitat, rep molt poca interacció (gairebé nul·la). La informació publicada és exactament la mateixa que a Instagram, l'únic que varia és l'adaptació del seu contingut a la xarxa social en qüestió.
  5. **Canals tradicionals.** Es fan servir en ocasions assenyalades quan, per la importància del tema, es busca arribar a tots els habitants del poble (per exemple, la programació de la festa major). Sobretot va dirigit a la gent de la tercera edat, ja que és un públic al qual no s'arriba a través dels mitjans digitals.  
Aquests canals són principalment el correu postal, fulletons i cartells a punts estratègics del municipi (botigues, ajuntament, bar social, etc.).

En conclusió, *Whatsapp* (grup de difusió i grup d'incidències) és el canal per excel·lència, utilitzat pel 72 dels enquestats per informar-se sobre el poble. Seguidament, 50 d'ells s'informen dels afers del municipi a través dels veïns i 49 a partir de la pàgina web oficial.



**Figura 8.** Canals utilitzats pels ciutadans per informar-se del municipi.

Font: Elaboració pròpia

Així doncs, es pot deduir que els habitants de Sant Jordi Desvalls s'informen majoritàriament a través de canals que no requereixen el seu esforç. La informació ve a ells, de manera simplificada i immediata. Així doncs, com bé afirma Sureda (comunicació personal, 24 d'abril de 2023), qui té interès a informar-se, ho està. Una amenaça a tenir en compte és que la segona font més escollida siguin els veïns; pot ser una informació distorsionada o falsa pel fet que passa per un judici subjectiu.

Alguns entrevistats afirmaven que la majoria d'habitants es creen opinions de l'activitat de l'Ajuntament des de la desinformació: "La majoria de gent que es queixa de l'Ajuntament és des d'una desinformació total. A més ho fan al WhatsApp, que no arriba a cap lloc" (anònim, comunicació personal, 25 d'abril de 2023). També s'afegeix que "els que no saben què fa i deixa de fer l'Ajuntament, és perquè no els hi importa. Perquè si t'importa, te'n enteres" (anònim, comunicació personal, 20 d'abril de 2023). Per tant, poques de les persones que expressen la seva opinió sobre un aspecte de l'ajuntament ho fan d'acord amb una informació fonamentada i verídica.

Pel que fa a les tipologies comunicatives emprades, es regeixen per la idea que "els ajuntaments han de ser capaços de poder informar correctament a la ciutadania amb un llenguatge proper i digerible" (Sureda, comunicació personal, 24 d'abril de 2023). Així doncs, es pot afirmar que hi ha un balanç correcte entre mostrar rigor i professionalitat (to informatiu) i mostrar certa proximitat (llenguatge proper i entenedor).

Aquests canals són estrictament emprats per informar sobre el municipi i activitats dutes a terme per l'ajuntament en qüestió. En cap cas s'ha utilitzat per accions relacionades amb la identitat de la legislatura actual. Per exemple, presentar breument els membres que la conformen, ensenyar un dia a dia a l'ajuntament, parlar dels valors que defensen, etc. En definitiva, actuacions que l'humanitzin i l'acostin al poble. És un aspecte que evitaria que els habitants del poble el rebessin com un equip opac, distant i fins i tot autoritari.

### **Proposta de millora**

Un cop finalitzada la recollida de dades i reflexionat sobre els resultats obtinguts, s'ha elaborat un llistat amb els **aspectes més urgents i/o visibles a modificar** detectats<sup>5</sup>. Posteriorment, segons la seva viabilitat, s'escollirà un d'ells per tal de elaborar una proposta de millora que pugui ser lliurada i posada en pràctica en un futur pròxim.

Com s'ha pogut observar a les diverses etapes de l'anàlisi de resultats, actualment la gestió de la comunicació 2.0 de l'administració ja no és l'aspecte que més urgeix millorar. Tant a l'enquesta (amb un 66,3% de votacions) com a tots els Focus Groups, els habitants estan d'acord amb que els canals utilitzats són eficients. S'ha buscat una acció que pogués abastir gran part de les mancances detectades i que, alhora, pogués fer tribut a les antigues però efectives eines de comunicació. Sovint ens oblidem de les estratègies més bàsiques, però a vegades poden ser de gran utilitat per extreure la **part més humana i personal** d'una corporació. I, en aquest cas, s'ha decidit que apropar i humanitzar l'equip de govern pot ser una eina molt útil. Panizo (2022) defensa que tot el que conforma un esdeveniment comunica, per tant cal aprofitar tots els detalls per enviar el missatge desitjat. És per això que s'ha escollit l'esdeveniment<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> Vegeu Annex 11

<sup>6</sup> Vegeu el llistat dels motius pels quals s'ha escollit a l'Annex 12

Així doncs, s'implementarà una nova estratègia basada en l'organització d'esdeveniments trimestrals<sup>7</sup> (és a dir, se'n celebrarà un cada tres mesos, aproximadament). La temàtica escollida serà escollida per l'Ajuntament estratègicament, segons el que es vulgui comunicar. S'utilitzaran com a punt de partida la proposta de tipologies de la Diputació de Barcelona (s.d.).

Per molt que es busqui que siguin trobades properes i informals, no deixarà de ser un acte institucional. Requerirà una estructura elaborada prèviament i dictada per una estratègia, però no és necessari crear esdeveniments d'alta complexitat. Amb cada un d'ells es buscarà el motiu pel qual s'està triant la temàtica, segons les especificacions d'Otero (2006), i què es vol comunicar i quins valors es volen expressar. També es pot buscar el suport de les entitats del poble en cas que la temàtica escollida sigui del seu sector. Per exemple, si es tracta res relacionat amb l'educació, es pot demanar consell o ajuda a l'AMPA. Per una banda, és una manera de delegar feina i, per altra banda, de fer-los sentir partícips. Es buscarà, en la mesura que sigui possible, fer ús dels recursos que ofereix el poble. Els espais, els materials, etc. Si és necessari contractar o llogar alguna cosa, primer s'intentarà fer-ho amb els negocis del poble per tal de potenciar-los i donar-los suport.

## CONCLUSIONS

És moment de recapitular i tornar a l'inici per reflexionar, un cop més, sobre l'assoliment dels objectius establerts i les especificacions de l'Ajuntament de Sant Jordi Desvallés.

Per fer una proposta de millora per polir la seva reputació, calia posar el focus en quina imatge tenien els veïns sobre aquest. Molts autors han publicat teories i estudis sobre com fer-ho. En aquest treball s'ha cregut adient escollir un mètode que tingués una visió holística sobre el procés de recerca a seguir. Hi ha innumerables factors que condicionen la reputació d'una organització; és per això que, com més vessants es contemplen, més profund pot arribar a ser el coneixement i la comprensió del tema.

Per aquest motiu i donades les dimensions del treball en qüestió, s'ha elaborat una anàlisi que ha permès obtenir dades suficients per detectar quins aspectes afavoreixen a una mala imatge i reputació de l'ajuntament en qüestió. Amb això i els coneixements teòrics adquirits, ha sigut possible poder idear una proposta de millora que engloba algunes de les debilitats esmentades. Si bé és impossible aconseguir una reputació impecable, perquè no tots els habitants tenen la mateixa ideologia política ni manera d'enfocar les coses, sí que es pot millorar i mantenir. En aquest cas, es considera que tornar als mètodes més originals de la comunicació, la comunicació personal i directa, és la millor opció a oferir. És a dir, humanitzar l'organització, apropar-la al poble.

La proposta de millora elaborada s'ha escollit partint dels resultats recollits amb els *Focus Groups* i les enquestes, ja que una gran part de la mostra la descriu com una corporació opaca, distant, autoritària... A més, s'ha pogut observar que el poble no rep de manera clara quina és la seva filosofia i identitat corporativa. Per això, i partint de la base que ja tenen una empresa que gestiona la seva presència digital, s'ha escollit l'esdeveniment com a tècnica comunicativa per millorar. Tal com puntualitza la Diputació de Barcelona (s.d.), els esdeveniments també són

---

<sup>7</sup> Vegeu la proposta de dossier d'esdeveniments del 2023 a l'Annex 13.

una eina de relacions públiques que pot ser utilitzada com una estratègia de comunicació corporativa.

Com bé s'ha anat repetint al llarg del treball, es tracta d'un ajuntament petit amb un personal poc familiaritzat amb aquesta especialització. És per això que, en oferir aquesta proposta de millora, també s'oferirà l'assessorament i ajuda de l'autora del treball pels primers esdeveniments. La intenció és poder mostrar com comunicar trets de la seva identitat a través dels actes, sense necessitat d'invertir-hi molts diners i visibilitzar-los com a polítics que també són veïns del poble. En definitiva, pel que fa als petits ajuntaments, de manera genèrica, cal que es comenci a posar de manifest la importància de la comunicació. No és necessari comptar amb molts recursos econòmics i humans per poder tenir una estratègia de comunicació funcional. Només cal tenir unes premisses clares, realistes i ben definides amb les quals siguin acceptades i treballades per tot l'equip intern.

Finalment, cal puntualitzar que les limitacions de l'estudi han posat de manifest possibles futures línies d'investigació. Per una banda, per poder valorar l'efectivitat de la proposta caldria posar-la en pràctica per, posteriorment, fer-ne un estudi. Només així es podria observar si és útil, si cal canviar d'estratègia o bé només polir-la. Per altra banda, es podria complementar l'estudi realitzant posant més atenció en factors condicionants com les teories de l'opinió pública, el factor polític i l'auge del concepte "Responsabilitat Social Corporativa".

## BIBLIOGRAFIA

- Aira, T., Curto, V. Escalona, N., i Rom, J. (2019). La comunicació de les institucions públiques. Barcelona: FUOC.
- Ajuntament St. Jordi Desvalls [@ajuntamentsantjordidesvalls]. (2023). [Perfil d'Instagram]. <https://www.instagram.com/ajuntamentsantjordidesvalls/>
- Ajuntament de Sant Jordi Desvalls. (2023). [Perfil de Facebook]. <https://www.facebook.com/SantJordiDesvallsAjuntament>
- Baro, M. (2011). Jerarquización de stakeholders para la construcción del capital social de las organizaciones. *Mediaciones sociales, II* (9), 135-162. [10.5209/rev\\_MESO.2011.n9.38013](https://doi.org/10.5209/rev_MESO.2011.n9.38013)
- Bonet, M. J. (s.d.). Programa de formació de directius/ives i comandaments de l'Administració Local: Anàlisi estratègica per a directius/ives públics i públiques. Diputació de Barcelona. [https://repositori-dsf.diba.cat/public\\_resources/continguts/025AED\\_00/cu1\\_material\\_conceptual.pdf](https://repositori-dsf.diba.cat/public_resources/continguts/025AED_00/cu1_material_conceptual.pdf)
- Capriotti, P. (2010). Branding corporativo: Gestión estratégica de la identidad corporativa. *Revista Comunicación, 1* (27), 15-22. <http://www.bidireccional.net/Blog/UPB2010.pdf>
- Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la Imagen Corporativa*. Instituto de Investigación en Relaciones Públicas. [http://www.bidireccional.net/Blog/PEIC\\_4ed.pdf](http://www.bidireccional.net/Blog/PEIC_4ed.pdf)
- Cómo organizar un evento: Ideas, fases y recomendaciones para tener éxito (2018, noviembre 21). CESAE: Business & Tourism School. <https://www.cesae.es/blog/como-organizar-un-evento-ideas-fases-y-recomendaciones-para-tener-exito>
- Costa, L. (2009). *La comunicació local*. Barcelona: UOC.
- Daza Herrera, Y. A. (2013). Liderazgo en la gestión pública. *UNACIENCIA Revista de Estudios e Investigaciones*, 45-55.
- Escalona, N. (2015). Comunicació de Instituciones públicas. Barcelona: UOC.
- Espanya, Llei 7/1985, de 2 d'abril, reguladora de les bases del règim local. (BOE [en línia], núm. 80, 03/04/1985). <https://portaldogc.gencat.cat/utillsEADOP/PDF/80/1898233.pdf>. [Consulta: 15 febrer 2023].
- Espanya, Llei 19/2013, de 9 de desembre, de transparència, accés a la informació pública i bon govern. (BOE [en línia], núm. 295, 10/12/2013). <https://www.boe.es/buscar/pdf/2013/BOE-A-2013-12887-consolidado.pdf> [Consulta: 6 març 2023].
- Fombrun, C., & Van Riel, C. (1997). The Reputational Landscape. *Corporate Reputation Review*, 5-13.
- Gobierno de Navarra. (2011). *¿Cómo planificar la comunicación desde una institución pública? Metodología para el diseño de planes de comunicación*. Navarra.



- Instituto Nacional de Administración Pública. (2019). *Código Ético del Instituto Nacional de Administración Pública*. Ministerio de Política Territorial y Función Pública.
- Laboratori de Periodisme i Comunicació per a la Ciutadania Plural de la UAB i Col·legi de Periodistes. (2003). *Decàleg de Bones Pràctiques de la Comunicació Local Pública* [Decàleg].  
[https://www.riudoms.cat/sites/riudoms/files/decleg\\_de\\_bones\\_practiques\\_de\\_la\\_comunicacio\\_local\\_publica.pdf](https://www.riudoms.cat/sites/riudoms/files/decleg_de_bones_practiques_de_la_comunicacio_local_publica.pdf)
- Marco Marco, J. J., & Pérez Gabaldón, M. (2016). *RADIOGRAFIANDO LA DEMOCRACIA: un estudio sobre corrupción, buen gobierno y calidad democrática*. Valencia: AVAPOL Asociación Valenciana de Politólogos.
- Matilla, K. (2009). Aportaciones para un nuevo modelo de planificación estratégica de relaciones públicas. *FISEC-Estrategias: Revista del Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación*, 2 (12), 17-32.  
<http://www.cienciared.com.ar/ra/doc.php?n=1129>
- Moreno Manzo, J. M., & Navarro Chávez, J. C. (2019). Factores determinantes de la reputación gubernamental: una ponderación a través del algoritmo de Saaty. *CIENCIA ergo-sum*, 1-14.
- *Organització d'esdeveniments i atenció protocol·lària: El protocol i les relacions públiques* [Apunts acadèmics]. Diputació Barcelona. [https://repositori-dsf.diba.cat/public\\_resources/wiki\\_prod/manuals\\_basics/097OEAP/002.html](https://repositori-dsf.diba.cat/public_resources/wiki_prod/manuals_basics/097OEAP/002.html)
- Otero Alvarado, M. T. (2006). Relaciones públicas y gestión de públicos en eventos: los principios rectores del ceremonial y el protocolo. *Anàlisi: quaderns de comunicació i cultura*, 2006, (34), 255-269.  
<https://raco.cat/index.php/Analisi/article/view/55456>
- Rodrich, R. (2012). Fundamentos de la Comunicación Institucional: una aproximación histórica y conceptual de la profesión. *Revista de Comunicación*, 11 (1), 212-234. <https://revistadecomunicacion.com/pdf/2012/Art212-234.pdf>
- Panizo, J.M. (2016). Protocol i esdeveniments, eines fonamentals d'imatge corporativa. *Món Empresarial: Revista d'Anàlisi Plural*.  
<https://www.monempresarial.com/ca/2016/09/22/protocol-i-esdeveniments-eines-fonamentals-dimatge-corporativa/>
- Sierra, R. (2001). Técnicas de Investigación Social. Teoría y ejercicios. *Parainfo*, 173-703.
- Sureda Pons, M., & Torres Plana, L. (2015). *Manual de comunicació per a ajuntaments petits (i no tan petits)*. Barcelona: UOC.
- Villafañe, J. (2009). *La reputación corporativa y la creación de valor para las empresas. La reputación desde diferentes perspectivas*. FENA, Gijón.
- Web oficial de l'Ajuntament de Sant Jordi Desvalls. (2023).  
<https://santjordidesvalls.cat>